UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO, AGRICULTURA E SOCIEDADE

A CONVENÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AS EMPRESAS ECO-COMPROMETIDAS

VALÉRIA GONÇALVES DA VINHA

SOB A ORIENTAÇÃO DA PROFª
ANA CÉLIA CASTRO

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de doutor

Área de Concentração em Desenvolvimento Agrícola

Seropédica, Rio de Janeiro
03/99

A CONVENÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
E AS EMPRESAS ECO-COMPROMETIDAS

VALÉRIA GONÇALVES DA VINHA

APROVADO EM ..... / ..... /

ANA CÉLIA CASTRO _____

ELI DINIZ _____

LEONARDO BURLAMAQUI _____

JOHN WILKINSON _____

JOSÉ AUGUSTO PÁDUA _____

SUMÁRIO

		Pag.
	INTRODUÇÃO	1
	CAPÍTULO I Fundamentos e estado das artes na transição da eco-eficiência para o stakeholder approach	
1.1.	A trajetória da construção da convenção do desenvolvimento sustentável	12
1.2.	A transição da eco-eficiência para o stakeholder approach	22
1.3.	Atores e alianças para o desenvolvimento sustentável	35
1.4.	Evolução e características do ambientalismo empresarial	48
1.5.	Os gurus do ambientalismo empresarial	61
	CAPÍTULO II Empresas eco-comprometidas. Os enclaves de papel e celulose e de hidrocarboneto	
2.1.	As empresas de enclave eco-comprometidas: natureza e características	75
2.2.	O enclave de papel e celulose: o caso da Aracruz Celulose	83
2.3.	O enclave de hidrocarboneto: o caso da Shell	107
	CAPÍTULO III Firmas e mercados no ambiente da *learning economy*	
3.1.	A instituição firma	127
3.2.	Conhecimento como fonte de heterogeneidade	138
	CAPÍTULO IV O eco-enclave socialmente enraizado	
4.1	A Nova Sociologia Econômica e o conceito de "enraizamento social" (*social embeddedness*)	149
4.2.	O conceito de "enraizamento social" aplicado à dinâmica do eco-enclave	163
4.3.	Estudos de caso: a experiência do Projeto Camisea	175

CAPÍTULO V

As firmas eco-comprometidas sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR)

5.1.	Antecedentes teóricos da VBR e as novas tendências	184
5.2.	Inovação e estratégia na teoria evolucionária	198
5.3.	O conceito de “competência central" (*core competence*)	217
5.4.	A reputação e a estratégia de sustentabilidade ambiental na indústria de hidrocarboneto	220
5.5.	A visão baseada nos recursos naturais ("*natural resource-based view*")	226
5.6.	O ativo stakeholder approach	235
5.7.	Estudos de caso: estratégias empresariais informadas pelo stakeholder approach	239

CAPÍTULO VI

Conclusões

6.1.	Stakeholder approach: incerteza e risco	252
6.2.	O Tempo e as novas utopias	257

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA 262

Introdução

> *"... it is too easy to call one form of exchange economic and another social. In real life, all types are both economic and social."*
>
> Fernand Braudel

A teoria econômica ortodoxa parte do pressuposto de que os homens são racionais e agem individualmente, maximizando sob restrições. Se assim fosse, não seria necessário nenhuma teorização sobre eles, nem sobre suas organizações sociais. Sabemos, no entanto, que no mundo real economia e sociedade estão entrelaçadas pela ação de atores sociais com trajetórias, estratégias e estados de espírito variados.

Na história ocorrem dois movimentos, ao mesmo tempo paralelos e únicos, embora não cronologicamente coincidentes, nem visivelmente observáveis. À história dos processos gerais, combina-se a história de atores individuais, sendo as organizações firmas percebidas enquanto tal, pois fazem opções e criam estratégias particulares que moldam a peculiaridade de sua trajetória. Ora estão ligadas nas mesmas estratégias, adotando padrões semelhantes, mas por vezes se distanciam, tomando caminhos novos, atalhos que podem vir a se constituir em grandes avenidas num futuro sempre incerto.

As interseções e circunstâncias comuns, pontuando trajetórias individuais de atores e organizações, erigiram ao longo das duas últimas décadas uma nova avenida, convencionalmente conhecida como Desenvolvimento Sustentável.

Desenvolvimento sustentável e a problemática do crescimento econômico

Nos primórdios da seu formulação, o termo desenvolvimento sustentável carregava uma dimensão de revolução cultural, científica e paradigmática, apoiada na visão holística e multidisciplinar de uma sociedade regida pela lógica ecológica. Entretanto, esta "revolução" manifestou-se na forma de uma convenção de mercado, constituída com base na crença de que o desenvolvimento sustentável pode vir a se transformar numa poderosa estratégia de negócios.

O contexto que deu origem ao debate em torno do desenvolvimento sustentável é o mesmo que decretou a falência do modelo de desenvolvimento econômico vigente, responsável pela desigualdade marcante dos índices de crescimento industrial entre os países do Norte e do Sul. Até início da década de 90, crescimento econômico e desenvolvimento eram encarados como indissoluvelmente conectados, não sendo colocada a possibilidade de desenvolver sem crescer. E isto era válido tanto para o Sul quanto para o Norte.

Contudo, enquanto para as economias desenvolvidas do Norte esta equação vinha sendo administrada pela cartilha da ortodoxia neoclássica, segundo a qual a regulação da economia é tarefa do equilíbrio entre oferta e demanda, no Sul o estado de pobreza crônica da população requereu a criação de instrumentos econômicos e institucionais para sua superação. O diagnóstico que subsidiou a política dos organismos responsáveis pela coordenação internacional, tendo à frente o Banco Mundial, sustentava que a extensão do padrão de consumo do Norte ao Sul embutia um elevado risco de comprometer a capacidade de uso e recuperação dos recursos naturais - vale lembrar, o Sul é detentor da maior parte do estoque existente no planeta -, concluindo pela necessidade de redirecionar o desenvolvimento do Sul em direção a um modelo de crescimento econômico ambientalmente sustentável. A incompatibilidade entre desenvolvimento e crescimento econômico não foi considerada, mas já se admitia a relativa fragilidade do modelo de desenvolvimento mundialmente hegemônico. Esta consideração levou à recomendação de condicionar a manutenção do corrente padrão do Norte à mudança do padrão predominante no Sul.

Deste diagnóstico, surgiu a construção de *um* dos conceitos de desenvolvimento sustentável: o adotado pela meca da ortodoxia neo-liberal, o Banco Mundial. No seu mais recente livro, *Beyond Growth*, Herman Daly, um dos primeiros estudiosos a chamar a atenção para a falácia da mais nova panacéia desenvolvimentista, descreve o *nonsense* da situação vivida pelos técnicos do Banco durante a formulação do primeiro relatório sobre o tema preparado durante o ano de 1992, intitulado "Development and the Environment".

Funcionário do Banco à época, Daly participou, não na elaboração do relatório, mas como assessor crítico do que vinha sendo produzido. Uma das curiosidades que relata diz respeito à polêmica suscitada por uma das suas sugestões. Incapazes de entender a proposta de Daly de se desenhar um gráfico no qual a economia aparecia como um subsistema dentro de um conjunto maior representando o ecosssistema - sendo que o subsistema da economia ocupava quase todo o espaço deste, uma vez que a capacidade do ecossistema de fornecer os insumos para as atividades

econômicas, e delas receber todos os dejetos do que é produzido, estava se esgotando - a equipe responsável terminou por eliminá-lo do relatório. De acordo com a avaliação de Daly, o Banco Mundial "*cannot acknowledge limits to growth because growth is seen as a solution to poverty*". [1]

Segundo o receituário convencional do Banco, o fluxo de exportações de mercadorias e capitais do Norte para o Sul, e o consequente retorno na forma de lucros e juros da dívida, só poderia continuar se a aceleração do crescimento econômico do Sul estivesse condicionada ao combate à pobreza. Tal raciocínio pressupunha, naturalmente, que o ritmo de crescimento das economias industrializadas do Norte se manteria inalterado e, até mesmo, relativamente aumentado, pelo incremento do intercâmbio entre ambos. Esta mensagem, analisa Daly, significava tanto a afirmação de fé do Banco no incremento da economia quanto a negação de limites ecológicos paralisantes ao desenvolvimento, admitindo-se que os problemas decorrentes do consumo ambientalmente predatório do Sul poderiam ser solucionados através de um padrão de crescimento sustentável.

Após muitos exercícios de tentativa e erro, o Banco Mundial apresenta um relatório ortodoxo, inovando, principalmente, na ênfase dada às políticas de combate à pobreza nos países pobres aliadas à exigência de uma avaliação de impacto ambiental dos projetos financiados pelo Banco.

Apenas recentemente, mais precisamente desde 1997, uma nova linha de abordagem é incorporada nos documentos oficiais da instituição. O que passaremos a denominar de "stakeholder approach", desponta como uma promissora ferramenta na redução da desigualdade entre o Norte e o Sul, particularmente poderosa para as estratégias das multinacionais que atuam em áreas sensíveis nos países pobres.

A problemática crescimento versus desenvolvimento não é o objeto de estudo desta tese, mas está subjacente à agenda do debate empresarial, e certamente o guiará no futuro próximo. De fato, algumas empresas já estão discutindo seriamente este cenário, a exemplo da Shell International, motivadas pela urgência adquirida no encaminhamento de soluções para a redução das emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa, e seus impactos na mudança climática.[2]

---

[1] DALY, H. E. ***Beyond growth****: the economics of sustainable development*. Boston, MA: Beacon Press, 1996. p.7.

[2] Segundo Teece, a Shell é mundialmente conhecida por seu uso efetivo das técnicas de desenhos de cenários futuros para orientar o planejamento estratégico da empresa. No momento, o foco deste grupo é projetar a estratégia da empresa no Acordo de Mudanças Climáticas. TEECE, D.J. "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets". ***California Management Review***, Berkeley, CA, v. 40, n. 3, Winner, 1999 (Ed. orig. 1998). p. 74.

Desenvolvimento sustentável: convenção ou Dogma?

Existe, hoje, uma compreensão de que as mudanças culturais e organizacionais nas empresas caminham na direção do desenvolvimento sustentável. Os departamentos de meio ambiente das grandes corporações adquiriram tamanho prestígio que têm sido apoiados pelas funções centrais da empresa, como os setores jurídico, de relações públicas e de marketing, financeiro, além, naturalmente, do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, merecendo em muitas casos uma diretoria própria.[3] O ambientalismo vem transformando essas firmas em todos os aspectos: produtos, designs, estrutura organizacional e, mais recentemente, alterando a missão corporativa. Contudo, para melhor compreender este fenômeno é preciso olhar além da organização individual e considerar o ambiente no qual a firma se move. É neste contexto que as mudanças comportamentais e o grau de comprometimento dessas firmas com a sustentabilidade ambiental de longo prazo podem ser percebidos, uma vez que, como observado por Hoffman, "*the boundaries between a firm and its business environment are never clear or distinct. They shift and disappear; they are arbitrarily drawn and are quite blurred*". [4]

Se no mundo desenvolvido as pesquisas sobre a interface empresas/meio ambiente baseadas no approach sócio-institucional ainda são raras, sendo mais comum as análises de cunho tecnológico, econômico e político, no Brasil esta lacuna ainda é mais gritante. Apesar do expressivo número de organizações ambientalistas, o diálogo entre elas e o setor produtivo apenas recentemente vem adquirindo um caráter de parceria efetiva, conceitual e operacionalmente falando.

Em seu oportuno estudo, Hoffman (1995) apoiou-se numa estrutura da análise que evolui do estágio regulativo para o normativo e deste para o cognitivo para acompanhar o processo de "esverdeamento" das empresas, e concluiu que o estágio "cosmético", correspondendo à fase "herética" do conceito, teria dado lugar à um novo "dogma", definitivamente incorporado no plano cognitivo. Concordamos com a ênfase imputada por Hoffman a este processo de transformação, mas preferimos tratá-lo, por enquanto, como convenção e não como dogma, na medida em que convenção significa acordos particulares entre grupos específicos acerca do uso de certas

[3] Nas firmas do setor de hidrocarboneto este departamento engloba meio ambiente, saúde e segurança no trabalho (o chamado Healthy, Safety and Environment Departament) enquanto que as indústrias de papel e celulose brasileiras as questões ambientais estão, em geral, reunidas sob a sigla Meio Ambiente e Relações Corporativas.

[4] HOFFMAN, A.J. ***From heresy to dogma****: an institutional history of corporate environmentalism*. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997. p. 7.

práticas de procedimentos e atitudes, destinado, especialmente, a facilitar a interação social, não sendo generalizável para o conjunto da economia e da sociedade. [5]

Argumento básico

Burlamaqui (1995) descreve em sua tese de doutorado a trajetória intelectual de dois dos maiores economistas de todos os tempos e faz de seus momentos de re(in)flexão o ponto de partida da defesa de um novo paradigma que recupere o diálogo entre a teoria econômica, a sociologia econômica e a análise institucional. Lembra que Keynes percebeu, precocemente, que a economia não era uma ciência exata, imputando-lhe valores morais e condicionantes psicológicos, e observou que as decisões empresariais tomadas em ambiente de incerteza estão sujeitas ao tempo e às expectativas incapturáveis dos consumidores. Schumpeter havia chegado à conclusões semelhantes, afirmando que "*a economia é apenas uma ciência observacional e interpretativa*", abandonando Harvard e seus métodos matemáticos para converter-se num institucionalista. [6]

Encontramos nesta interseção um veio fértil para desenvolver nossas hipóteses acerca da gestação discreta de uma nova "tribo" no seio do empresariado capitalista moderno, que não se enquadra nas adjetivações vulgarizadas, tais como “empresa sustentável” ou “empresa ambientalmente responsável”,[7] as quais referem-se a toda e qualquer empresa que adote um, ou mais de um, requisito da eco-eficiência. Visando distingui-las, cunhamos o termo "empresas ecologicamente comprometidas", que, no nosso entender, tem uma carga explicativa maior pois envolve compromisso efetivo com a mudança, e não apenas a intenção de realizá-la.

---

[5] No verbete "convenção" constam as seguintes definições: 1. Ajuste, acordo ou determinação sobre um assunto, fato, etc.; convênio, pacto. 2. Aquilo que só tem valor, sentido ou realidade mediante acordo recíproco ou explicação prévia. 3.Tudo aquilo que é tacitamente aceito, por uso ou geral consentimento, como norma de proceder, de agir, no convívio social; costume; convenção social. No verbete "dogma" temos: Caráter teológico. Uma doutrina ou corpo de doutrinas relacionada a temas tais como moral, fé, imposta de forma autoritária por uma igreja. Um princípio autoritário, crença, ou declaração de idéias e opiniões considerada como absolutamente verdadeira. (Dicionário Aurélio)

[6] BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo organizado no Japão****: uma interpretação a partir de Schumpeter, Keynes e Polanyi*. Tese (Doutoramento em Economia) - Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1995. pp. 3-5.

[7] VINHA, V.G. da. "As empresas de enclave ecologicamente comprometidas e as novas formas de articulação de interesses: o caso da indústria de papel e celulose brasileira". Paper apresentado no ***I Encontro da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica***, realizado em Campinas/SP, Dez. 1996.

Quais os indicadores que apontam na direção de uma transformação substancial do papel das empresas na interface entre o social e o ambiental é uma das questões que nos propomos a responder, embora como mencionado anteriormente, não nos deteremos no debate em torno da problemática crescimento versus desenvolvimento. A ausência desta temática reflete o próprio estado das artes no âmbito do segmento empresarial e de sua interface acadêmica, muito embora existam vozes persistentes anunciando a necessidade não só de repensar o modelo de desenvolvimento, mas em recolocar a questão do crescimento econômico, tão cara ao sistema capitalista.[8] Encontramo-nos ainda no estágio no qual, após acordar-se para a dimensão do problema, reúnem-se esforços e poder de decisão para enfrentá-lo.

Em decorrência, nosso argumento principal é que no grau de *social embeddedness* (enraizamento social) encontrado nessas empresas reside a compreensão sobre o alcance da problemática ambiental nas estratégias empresariais. Ao abalar as certezas do mercado, questionar a cultura empresarial, e desafiar a estrutura técnica, aproxima a agenda empresarial da social, podendo, no limite, alterar trajetórias tecnológicas para proteger ecossistemas e populações nativas tão diversos, como a comunidade Machiguenga da floresta amazônica peruana, que nunca viu um helicóptero e vive para reproduzir as condições mínimas da sua existência.

Finalmente, procuramos avaliar até que ponto esta estratégia tem o poder de alterar a estrutura e cultura organizacional da firma, redirecionando o foco dos negócios para a construção de ativos intangíveis (particularmente, o conhecimento e a reputação) com a marca do desenvolvimento sustentável, constituindo-se num diferencial de competitividade e fonte de heterogeneidade entre firmas de um mesmo setor.

Alguns defendem que as vantagens comparativas entre essas firmas não existem mais; que a variável ambiental, do ponto de vista da eco-eficiência já é um standard nos setores aqui analisados[9], tratando-as sob o prisma institucionalista da tendência inexorável ao mimetismo homogeneizador. Cabe perguntar, então, o que irá diferenciar as empresas, quais as fontes de heterogeneidade e como obter "novas capacitações" (*capabilities*) e "competências distintivas" (*distinctive competences*). Como veremos ao longo deste estudo, nossa hipótese é que mesmo intensificando-se

[8] Ver a respeito DALY, H.E. ***Beyond growth...*** Op. cit. p. 8.

[9] Ver em especial HOFFMAN (1997) e, ainda, SCHMIDHEINY, ZOORAQUÍN & WBCSD (1996) e HENRIQUES & SADORSKY (1996), que acham suficientes a existência dos indicadores: possuir um Plano de Gestão Ambiental e Departamento de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (Healthy, Safety and Environment).

a regulação social e governamental e disseminando-se práticas de auto-regulação nas empresas, a estratégia que privilegia o stakeholder approach será a principal fonte de vantagem competitiva.

O que se segue é uma tentativa de acompanhar a formação e a evolução deste segmento de firmas (e capturar sua especificidade), seu comportamento e estratégias específicas, e um exercício teórico de apreendê-las no ambiente no qual foram gestadas, tendo como pressuposto de que o capitalismo é um sistema dinâmico o suficiente para abrigar novas formas organizacionais.

Neste sentido, longe de termos a pretensão de "esgotar" o tema, nos sentiremos plenamente realizados se nosso objetivo em identificar um *outro*[10] objeto de análise a partir de uma aproximação entre as opções teóricas disponíveis for considerado frutífero e promissor.

Objetivos

Nosso objetivo geral foi o de identificar comportamentos e estratégias característicos de um segmento empresarial (as eco-comprometidas), e seu papel na construção e disseminação de uma nova convenção de mercado: a convenção da sustentabilidade ambiental, apoiado por uma abordagem peculiar, que denominamos de "stakeholder approach" [11].

Pretendemos com este estudo contribuir para iluminar e exemplificar o relacionamento firma/mercado/sociedade, identificar atores e alianças para a construção de consensos na definição de modelos institucionais social e ambientalmente mais justos e equilibrados, historicamente situados no contexto da transição do primado do chamado gerenciamento ambiental (caracterizado pela eco-eficiência) para as estratégias de sustentabilidade focadas no stakeholder approach.

Em síntese, procuramos inferir até que ponto está se processando uma transição no interior dos eco-enclaves capaz de representar um salto qualitativo para superar a clivagem sociedade versus mercado e tecnologia desenraizada das demandas sociais,

[10] Deliberadamente evitamos o uso da palavra "novo" que sugere ineditismo e individualidade, destituído de história. Já o termo "outro", significa algo distinto, diverso; sendo apenas "mais um ou o seguinte", guardando, assim, um sentido de semelhança e de temporalidade.

[11] Optamos pelo uso do termo "*stakeholder*" ao invés de outros, como "relações comunitárias", por exemplo, por dois motivos: é mais abrangente, incorporando, além das comunidades, as ONGs, setor público, outras firmas e formadores de opinião, em geral; e está consagrado na literatura especializada. Mantivemos a versão em inglês (a melhor tradução para o português é "grupos de interesse") pelas mesmas razões. Quanto ao termo "approach", não vemos necessidade de justificá-lo uma vez que foi incorporado pela língua portuguesa, constando como verbete nos melhores dicionários brasileiros, como o Dicionário Aurélio, a exemplo de standard, input,output, etc.

avaliar o quanto as empresas avançaram na direção do stakeholder approach (que pressupõe um maior nível de "enraizamento social (*social embeddedness*), e como este processo se reflete na política dos setores aos quais pertencem, alterando posições competitivas.

Hipóteses Gerais

- ✓ Existem firmas mais comprometidas com a sustentabilidade ambiental e social configurando um segmento empresarial que denominamos de eco-comprometido;
- ✓ As eco-comprometidas constituem-se, atualmente, num dos canais de ligação entre dois fatores de pressão historicamente distanciados e antagônicos: a pressão social (expressa no discurso ambientalista) e a pressão econômica do mercado, facilitada, em grande medida, pela sua natureza de enclave;
- ✓ Nas estratégias dessas firmas, as motivações sócio-ambientais têm o mesmo peso que as estritamente econômicas, encontrando-se mescladas segundo a noção de "enraizamento social";
- ✓ A natureza de "eco-enclave" dessas empresas ajuda a criar um ambiente institucional propício ao estabelecimento de relações ampliadas com stakeholders e de compromisso com a preservação ambiental, afetando as organizações envolvidas e melhorando o desempenho da coordenação social;
- ✓ O stakeholder approach agrega às firmas recursos para internalizar as imperfeições do mercado, principalmente, por intermédio do processo de obtenção de informação;
- ✓ O diferencial de competitividade e heterogeneidade dessas firmas está condicionado ao sucesso do processo de aprendizagem e construção de competências e capacitações dinâmicas informadas pelo stakeholder approach;
- ✓ O impacto do stakeholder approach sobre a cultura corporativa pressupõe um processo de aprendizagem contínuo (*learning by interacting*) e de escolhas (seleção de parceiros, colaboradores e tecnologias);
- ✓ Sendo a sustentabilidade ambiental universalizadora e socialmente integrativa, esta estratégia realiza-se, e sustenta-se, na habilidade em formar alianças e alavancar os recursos proporcionados pelas inter-relações sociais das redes (*networks*).

Perguntas Básicas

- ✓ Em se confirmando as hipóteses anteriores, quais as estratégias que têm sido adotadas para conferir uma imagem de firma social e ambientalmente comprometida, e para o aperfeiçoamento das formas de uso dos recursos naturais e envolvimento e atendimento às demandas dos stakeholders?
- ✓ Qual a dinâmica da relacionamento firma/mercado/sociedade no contexto da sustentabilidade ambiental neste segmento, e quais as novas estratégias que se apresentam para o aperfeiçoamento desta relação, nos âmbitos da regulamentação estatal e da auto-regulamentação?
- ✓ Qual a contribuição das corporações na composição da aliança social para o desenvolvimento sustentável?
- ✓ Como se constróem as "capacitações dinâmicas" (*dynamic capabilities*) informadas pelo stekholder approach e como se processa sua adaptação à estrutura organizacional dessas firmas?
- ✓ Quais os indicadores que sustentam a hipótese de que essas firmas estão, de fato, aprendendo, internalizando e introduzindo as práticas e os procedimentos do stakeholder approach, e adaptando suas rotinas operacionais rumo à uma nova trajetória tecnológica?

Enquadramento teórico e metodologia

Dado o significativo grau de experimentalismo na construção de um objeto cuja área de conhecimento situa-se na interseção entre a teoria do gerenciamento da firma e a sociologia, optamos por conduzir nosso estudo como um mapeamento do potencial de diálogo entre a teoria sociológica e a teoria econômica, com ênfase na Nova Sociologia Econômica e na Visão Baseada em Recursos, com vistas a identificar uma espécie de patrimônio/território teórico no âmbito do qual vários caminhos poderão ser traçados. A apresentação mais detalhada da nossa opção teórica encontra-se na introdução do capítulo três.

A metodologia empregada é a da análise comparativa através de estudos de caso, focando nas estratégias de desenvolvimentos sustentável de uma empresa do setor de papel e celulose brasileiro, a Aracruz Celulose, e de uma empresa do setor de hidrocarboneto, a Shell Internacional.

Embora difiram quanto aos contextos históricos e geográficos no qual estão inseridas, essas empresas serão analisadas à luz do mesmo arcabouço teórico, de maneira a permitir a comparação entre as duas vertentes na composição de uma estratégia concorrencial entre firmas dos mesmos setores, examinando a eficácia relativa nos respectivos contextos operacionais vividos, e apontando as estratégias mais eficazes que juntem as competências particulares dessas firmas.

CAPÍTULO I

Fundamentos e estado das artes na transição da eco-eficiência para o stakeholder approach

1.1. A trajetória da construção da convenção do desenvolvimento sustentável

"*Nothing in this world is so powerful as an idea whose time has come*".

Victor Hugo (1802-1885)

Crenças, convenções e consenso na modernidade

Segundo a noção sugerida por Keynes (1930), convenção constitui mais uma pressuposição do que experiência historicamente comprovada. Os atores sociais estabelecem convenções para enfrentrar um ambiente caracterizado por um alto grau de incerteza e risco que, uma vez generalizadas, funcionam como parâmetros relativamente flexíveis que sinalizam o provável cenário do futuro, novo ambiente no qual as ações econômicas se moverão.

Quando as convenções se formam e as linguagens se generalizam, repercutem, inclusive, sobre a definição de acordos, contratualmente ou não sacramentados. Isto é, a convenção tem o poder de arrancar um compromisso das partes para a sua estrita observância. Por outro lado, à medida em que situações como esta se repetem com frequência, viram rotina. Nesta perspectiva, convenções podem ser interpretadas como "commodities sociais", no âmbito das quais se incluem as regras do mercado,

embora a criação de equivalência seja função das instituições.[12] São as instituições que lidarão com a incerteza estrutural que, diferentemente da paramêtrica, não é redutível a determinismos e equações (Hodgson, 1988).

A convenção do desenvolvimento sustentável, assim como outras convenções, nasceu a partir de uma crença difundida na sociedade de que a sustentabilidade ambiental é um imperativo para a sobrevivência do atual padrão de desenvolvimento econômico. Parafraseando Kuhn (1962), assim como acomete a outros termos, o termo desenvolvimento sustentável sofre de um "mal estilístico"[13], que para nós se deve à uma simples razão. O termo comporta um duplo significado: um eminentemente científico, ainda que precariamente construído, e outro relativo ao senso comum, sendo que este último, uma vez difundido, retira do primeiro qualquer compromisso com a integridade conceitual.

Como observado por Kuhn, novos paradigmas tendem a emergir de novos fundamentos e, de início, sem um completo conjunto de regras concretas ou standards, os quais, uma vez comprovados, substituem o paradigma vigente comprometendo-lhe no âmago. Sua definição de paradigma é clássica: "*realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência*".[14] Ao se popularizar, o conceito de paradigma passa a integrar uma noção mais geral vulgarmente chamada de "visão de mundo", assim resumida por Norton: *"the constellations of beliefs, values and concepts that give shape and meaning to the world a person experiences and acts within".* [15]

Se considerarmos as definições de Khun e Norton corretas, concluiremos que desenvolvimento sustentável não se constitui num paradigma. Antes, a despeito de ter estado durante algum tempo confinado à academia, dela descolou-se para adquirir contornos genéricos. Este desvio de percurso se deve ao fato da oposição entre o paradigma tecnocêntrico e o ecocêntrico ter obscurecido por muitas décadas a visão dos teóricos sobre a relação entre o homem e o meio ambiente circundante, o que teria exaurido o seu uso acadêmico (Gladwin, 1995).

---

[12] STORPER, M. ***Conferência*** proferida no Institute for International Studies, Universidade da Califórnia, Berkeley, em 03/12/1998.

[13] Ao empregar mais de vinte usos para o termo paradigma em seu "A Estrutura das Revoluções Científicas", Kuhn concluiu que tudo não passou de "incongruência estilística", restando, após depurada, ainda dois sentidos "muito distintos". KUHN, T. ***A estrutura das revoluções científicas***. 2. ed. São Paulo: Perspectiva 1987 (Coleção Debates, 115) - (1. ed. 1976). p. 226.

[14] Ibid. p. 13.

[15] NORTON (1991) apud GLADWIN, T.N., KRAUSE, T., KENNELY, J.J. "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research". ***Academy of Management Review***, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 1-34, Oct. 1995. p.7.

Assim, livre das amarras da ciência, o termo ganhou mundo e passou a alimentar toda sorte de discurso, do pretensamente acadêmico ao mais popular, desobrigando-se de emprestar o seu significado à rigidez do método científico. Adicionalmente, desenvolvimento sustentável é filho da modernidade de uma sociedade "reflexiva" altamente informatizada e socializada por intermédio das redes, poderosos mecanismos de difusão e vulgarização de idéias e conceitos (Giddens, Beck e Urry, 1990; Lundvall, 1988). Justamente porque é fruto da "modernização reflexiva", tem apelo na mídia e não é rigidamente científico, o conceito de desenvolvimento sustentável foi capaz de transmutar-se em uma poderosa convenção social e de mercado. O que, no frigir dos ovos, é muito positivo, independente da dor de cabeça que isto provoque nos mais ortodoxos.

À convenção da sustentabilidade ambiental são imputados numerosos atributos, sobre os quais se pronunciam várias correntes teóricas e indíviduos e grupos portadores de diferentes visões de mundo.[16] Igualmente discrepantes são as visões, expressas por diferentes grupos, sobre como o desenvolvimento sustentável vem sendo interpretado pelo empresariado. Para alguns, esta convenção tem sido responsável pela deflagração de novos valores morais e éticos no seio do empresariado, humanizando-o (Schmidheiny, 1995, 1996; Hoffman,1997), enquanto para outros trata-se apenas de uma jogada de marketing visando oportunidades comerciais (Korten, 1998; Hawken, 1993). Finalmente, um grupo expressivo de estudiosos procura entender a questão recolocando o debate do desenvolvimento versus crescimento econômico (Daly, 1996; Guimarães, 1997; Martinez Alier, 1995; Veiga, 1993).

No bojo deste debate, vem se delineando uma área de consenso. Como a problemática ambiental abala as certezas do mercado, questiona a cultura empresarial, desafia a soberania tecnológica, sobretudo na dimensão do stakeholder approach, a linha de pensamento que salienta o papel das grandes empresas (em especial as multinacionais) no vazio institucional deixado pelo Estado em função da hegemonia alcançada pelo neo-liberalismo, vem ganhando terreno.

---

[16] Leonardi (1992) observa que são tantas e tão variadas as sociedades bem como as concepções sobre como tratar da questão ambiental, que é possível falar em "sincretismo ecológico", que vão desde inspirações religiosas, metafísicas, até as estritamente mercadológicas e publicitárias. LEONARDI, M.L.A. "A sociedade global e a questão ambiental". In***: Anais do Worshop 'Economia da Sustentabilidade****: princípios, desafios e aplicações'*. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais da Fundação Joaquim Nabuco, 12-15 set. 1998.

Paradoxos da noção de desenvolvimento sustentável

Mesmo que impreciso, o conceito de desenvolvimento sustentável é muito poderoso. Conforme orienta o relatório do PNUD sobre Desenvolvimento Humano de 1997, o novo estilo de desenvolvimento requer uma nova ética. E assume importância justamente no momento em que, como observado por Guimarães, "os centros de poder mundial declaram a falência do Estado como motor do desenvolvimento e propõe sua substituição pelo mercado."[17]

Contudo, sustentabilidade requer um mercado regulado e um horizonte de longo prazo para as decisões públicas, mas variáveis como o longo prazo e as gerações futuras têm sido, historicamente, estranhas ao mercado, cujos sinais respondem à alocação ótima dos recursos no curto prazo. Guimãraes (1997) identifica o que chama de "paradoxo institucional do discurso da sustentabilidade", nas tentativas frustradas da Rio-92 de avançar na resolução de questões de impacto mundial como a Convenção sobre Mudanças Climáticas e a Convenção da Biodiversidade:

> "... Poderíamos dizer que convivemos com duas realidades contrapostas. Por um lado, todos concordam que o estilo atual está esgotado e é decididamente insustentável, não só sob o ponto de vista econômico e ambiental, mas, principalmente, no que se refere à justiça social. Por outro, não se adotam as medidas indispensáveis para transformar as instituições vigentes. Quando muito se faz uso da noção de sustentabilidade para introduzir o que equivale a uma restrição ambiental no processo de acumulação capitalista sem enfrentar, contudo, os processos institucionais e políticos que regulam a propriedade, o controle, o acesso e o uso dos recursos naturais… Até o momento, o que vemos são transformações cosméticas, tendentes a 'enverdecer' o estilo atual sem promover, de fato, as mudanças que se haviam comprometido os governos presentes à Rio-92...". [18]

José Eli da Veiga (1993) também questiona a vulgarização e adesão supostamente incondicional ao termo. Segundo ele, o termo sustentável ao lado de desenvolvimento denota mais uma maneira de negar este último do que propriamente uma alternativa, um novo rumo, já que carece de qualificação. E pergunta: "...*Por que o desenvolvimento deve ser considerado uma utopia? Até que ponto a noção de desenvolvimento sustentável aponta para o surgimento de uma nova utopia*?...". [19]

---

[17] GUIMARÃES, R. "Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas." In: BECKER, B., MIRANDA, M. (Orgs.). ***A geografia política do desenvolvimento sustentável***. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. p. 22.

[18] Observa que este fenômeno é conhecido nas ciências sociais como "conservadorismo dinâmico" (também pode ser chamado da "modernização conservadora"): "*Antes de ser uma teoria conspirativa de grupos ou estratos sociais, trata-se simplesmente da tendência inercial dos sistemas sociais para resistir às mudanças promovendo a aceitação do discurso transformador para garantir que nada mude. Uma espécie de 'gato-pardismo' pós-moderno*". Ibid. p. 28.

[19] VEIGA, J.E. da. "A insustentável utopia do desenvolvimento". In: ------. **Reestruturação do espaço urbano e regional no Brasil**. São Paulo: Hucitec, 1993. p. 149.

Apesar da existência de inúmeras definições de desenvolvimento sustentável, fruto da dificuldade em conceituar o termo, Eli da Veiga adota a consagrada pelo Relatório Brundtland,[20] que defende o princípio neoliberal da valoração econômica, baseado na crença de que os defeitos na alocação dos recursos poderiam ser corrigidos através de taxações:

> "...Se esperarmos pela escassez que transfomará bens 'livres e gratuitos' em bens 'econômicos', com preços, é muito provável que já seja tarde demais. Por outro lado, reduzir os desgastes ambientais a simples custos de reposição ou tentar estimá-los através dos preços que lhes atribuem os indivíduos, é deixar de lado o essencial. Trata-se de estragos nos mecanismos que asseguram a reprodução da biosfera: o fim de uma floresta ou de uma espécie não é apenas o desaparecimento de um valor mercantil, mas também de determinadas funções em um meio..." [21]

Trata-se, em suma, de conseguir que uma cultura construída sobre uma idéia de progresso humano, associado a crescimento da oferta de bens materiais, aceite os limites impostos pela natureza. Para Eli da Veiga, assim como para Daly (1996), o desafio seria assumir a incompatibilidade íntrinseca entre crescimento econômico e sustentabilidade ambiental.

Colocando o tema no debate da globalização, Otávio Ianni (1992) entende o caráter universal da problemática ambiental como um catalizador da fragmentação do Estado-Nação que resultou na dispersão dos centros decisórios por lugares, conglomerados de empresas e agências transnacionais. Observa que a existência de numerosas agências multilaterais é um indício da descrença na auto-regulação dos sistemas econômicos nacionais e internacionais. Apesar disso, a problemática ambiental, conforme ela vem sendo tratada no âmbito de alguns setores empresariais e segmentos sociais, é também uma resposta à regionalização, pois as tensões se processam localmente, exigindo uma atenção especial por parte das empresas às questões estritamente locais. Exemplo disto é o fato da Aracruz ser mais questionada e ameaçada pelo movimento ambientalista interno do que externo, embora o Greenpeace tenha dado uma contribuição decisiva para a organização das ONGs do Estado do Espírito Santo.[22]

---

[20] "*A process of change in which the exploitation of resources, the direction of investment, the re-orientation of technology development, and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations*". Gro Harlem Brundtland, foi Primeira Ministra da Noruega e Secretária Geral das Nações Unidas. Presidiu, em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, responsável pela redação do relatório "Nosso Futuro Comum" (também conhecido como Relatório Brundtland).

[21] Extraído de René Passet, em artigo publicado no Le Monde Diplomatique sob o título "Que l'economie serve la biosphere". PASSET apud VEIGA, J.E. Op. cit. p. 154.

[22] IANNI, O. ***A sociedade global***. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998 (1.ed. 1992). pp. 92-93.

Os anos 70 constituem o momento de inflexão da história do pós-guerra, inclusive no Terceiro Mundo, em face da bipolarização. Na Ásia, África e América Latina iniciava-se uma renovada iniciativa de recuperação do atraso na industrialização, desta vez financiada, em grande estilo, por créditos privados do exterior. Um desenvolvimento das economias nacionais orientado à exportação e aberto ao mercado financeiro mundial, não mais à uma substituição de importações como na década de 30. Neste contexto, e fiel à tradição intelectual germânica de amplo conteúdo filosófico, Altvater (1995) defende que "*é absolutamente necessário seguir a linha da 'grande teoria' para poder apreender ao menos o âmbito social mundial para os projetos de desenvolvimento e de política ambiental*." Propõe a formação de um novo discurso, e a produção teórica de novas distinções, capaz de ordenar a multiplicidade dos processos de desenvolvimento do fim do século XX e possibilitar sua reprodução categorial.[23]

Tendo em vista as colocações anteriores, caberia perguntar até que ponto o ambientalismo estratégico das empresas pode ser saudado como uma mudança estrutural positiva, se a questão do crescimento não for, simultaneamente, enfrentada. Todavia, este não é o objetivo deste estudo. Esta breve descrição de algumas correntes de pensamento acerca do desenvolvimento sustentável pretende ser uma pequena amostra da complexidade que envolve o tema. Optamos, assim, em apresentar, resumidamente, a evolução do debate sobre a relação empresas e meio ambiente, mapeando as abordagens eleitas como prioritárias para os propósitos do nosso estudo.

O estado das artes da convenção da sustentabilidade na dimensão da firma

As indagações de Nigel Roome (1998), expressando as dúvidas da grande maioria do empresariado, são indicativas do alcance da convenção da sustentabilidade ambiental e do nível de problematização que a temática imprimiu nos negócios das firmas:

> "...What is the difference between environmental management and sustainable development and what position should our company adopt? How are social and environmental expectations changing and how do we fashion a response? What do theses changes mean for the governance and management of the organization? How should we manage our techonology and our relationships with others in society over next 10 or 20 years? What skills and understanding we need to

[23] ALTVATER, E. ***O preço da riqueza***. São Paulo: Editora da UNESP, 1995. p. 17.

> manage the process of change that we antecipate? How do these changes impact the identity of organizations?..." [24]

Essas questões, resultantes de um diagnóstico elaborado a partir de duas variáveis interligadas - a estritamente ambiental (restringida pela escassez dos recursos e fontes energéticas demandadas pelo atual padrão de produção industrial), e a social (responsável pelo ciclo de pobreza experimentado pelos países em desenvolvimento que resulta das formas de uso e da distribuição desses recursos) - são assumidas pelo autor como impulsionadas pelo ambiente da globalização, numa tentativa de justificar a "cegueira" em que vivemos nos "últimos duzentos anos". A entrada em cena da terceira variável - a globalização da economia - revelou a intrínseca relação entre meio ambiente e sociedade, forçando a redefinição da noção de desenvolvimento e impondo a este, em caráter definitivo, o atributo da sustentabilidade. Constatação que evidencia que o tema do crescimento, embora ainda não concretamente enfrentado, está na agenda do ambientalismo empresarial.

Compartilhando da posição de Gladwin (1995), Roome localiza desenvolvimento sustentável "*in the continuum between technocentric and ecocentric world views, arguing that it is a distinctive paradigm*", seja para as ciências seja para as instituições, cujo potencial de mudança - considerado de maior magnitude e benefício para a sociedade do que para a própria ciência - se originará das organizações industriais.[25]

Os ambientalistas sugerem que duas visões opostas sustentam as abordagens correntes acerca do comportamento das organizações em relação aos ecossistemas: uma cuja fronteira é a economia, e a outra que se centra na ecologia "profunda" (Colby, 1990; Ruether, 1992). A primeira visão trata o sistema econômico como sendo uma esfera independente do sistema ecológico, procurando explorar ao limite os recursos naturais, enquanto que a segunda defende a interdependência orgânica entre ambos, o que faz com que todas as atividades econômicas produzam consequências ambientais ("*ecosystems support economies, not vice versa*", Daly & Cobb, 1994).

---

[24] ROOME, N.J. (Ed.) ***Sustainability strategies for industry****: the future of corporate practice*. Washington, DC: Island Press, 1998. p. 1.
[25] Ibid. pp. 2-3.

O estado das artes sobre a relação empresa/meio ambiente pode ser, assim, sistematizado:

1. Corrente nascida há dez anos, e hoje consolidada, a Economia Ecológica[26] reúne, principalmente, economistas modelistas e visa estimar, enquadrar e fornecer soluções, em forma de instrumentos de valoração econômica dos recursos ambientais destinados a internalizar as externalidades. Sem uma opção teórica exclusiva, o grupo concentra-se na teoria neoclássica (Pearce, 1990; Tietenberg, 1990), com algumas incursões na linha evolucionária (Norgaard, 1994; Martínez-Alier, 1992). O mérito pelo pioneirismo e esforço acadêmicos desta corrente não evitou certo criticismo acerca da coerência científica e da funcionalidade desses modelos, bem como da efetiva operacionalidade dos instrumentos de valoração econômica dos recursos naturais num contexto de desigualdade sócio-econômica-institucional que caracteriza a relação Norte/Sul (Daly, 1996; Veiga, 1993; Acselrad, 1994). O cerne da crítica situa-se no isolamento do meio ambiente do contexto sócio-institucional, encapsulando-o em pacotes tecnológicos pautados na eco-eficiência, e reduzindo a parâmetros técnicos mesmo aspectos estritamente não-técnicos, como as relações com os stakeholders. Outro interlocutor acadêmico da corrente da valoração são as escolas de *business* que visam incorporar nas estratégias empresariais o conteúdo ambiental, como o Massachusetts Institute of Technology, que publicou os dois livros de Stephan Schmidheiny, um dos principais apologistas desta estratégia. [27]
2. Em 1995, Thomas Gladwin fez duras críticas à fragmentação epistemológica da teoria do gerenciamento da firma, por ela não lidar com as questões suscitadas pelo desenvolvimento sustentável. O meio ambiente, segundo ele, estava ausente desta literatura, que não incorporava o papel dos stakeholders, e a questão da ética nos negócios era abordada de forma limitada. O pouco poder explicativo desta teoria não impediu, contudo, que nos últimos cinco anos (exatamente o período que separa este artigo de Gladwin das publicações mais recentes) esta área venha tangenciando o tema. Recentemente, a influente Escola de *business* da Universidade de Harvard, celeiro intelectual dos "mercadólogos", abriu-se ao debate publicando dois artigos sobre o tema, escritos por uma nova geração de

[26] Reunidos em torno da Sociedade Internacional de Economia Ecológica.
[27] SCHMIDHEINY, S., WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Changing course****: a global business perspectives on development and the environment*. Cambridge: The Mit Press, 1995 (1. ed. 1992).

teóricos: Stuart Hart, *Beyond Greening* e Joan Magretta, *Growth Through Global Sustainability*.[28] Outro indicador de mudança é o fato de tradicionais teóricos do gerenciamento começarem a se preocupar, seriamente, com a impossibilidade da teoria econômica lidar com competitividade e sustentabilidade ambiental, como é o caso de Michael Porter, que em parceria com Claas van der Linde, escreveu e publicou, na mesma Harvard Business Review, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, em 1995, onde defende que a proteção ambiental não representa uma ameaça à empresa, mas sim, uma oportunidade capaz de adicionar vantagem competitiva.[29] Mas, o mais surpreendente é que a revista tenha dado espaço para o provocador Paul Hawken. Na sua edição de maio/junho de 1999 publicou *A Road Map for Natural Capitalism*, escrito em parceria com Amory e Hunter Lovins[30], onde desenvolvem um novo approach chamado "natural capitalism", que fornece alternativas para, simultaneamente, proteger a biosfera e incrementar os lucros e a competitividade industrial. A mensagem dos autores é assim sintetizada: "*some very simple changes to the way we run our business, built on advanced techniques for making resources more productive, can yield startling benefits both for today's shareholders and for future generations*". Ou seja, é possível proteger o meio ambiente sem comprometer a fonte de lucros nem alterar radicalmente os processos industriais vigentes, fazendo convergir escolhas teóricas, e acadêmicos, de visões, até então, antagônicas.

3. Intensificam-se os estudos de natureza política e filosófica, nos quais a relação entre meio ambiente/empresa constitui um dos pilares de pensamento político moderno. Envolve o debate sobre a construção de uma nova ordem social, cidadania, ética e moral, num mundo em transição. Propõe uma verdadeira revolução de valores em todos os campos de atuação do capital: financeiro, econômico, político, social, cultural, cujo ápice é a reversão da primazia do sistema de mercado, embutindo uma crítica radical às instituições vigentes. Esta corrente pode ser sub-dividida em duas linhas: uma vertente otimista (defende que o movimento ecológico pode contribuir para reverter os processos de exclusão, na medida em que pressupõe regulação e exige o cumprimento de normas rígidas

[28] HART, S.L. "Beyond greening: strategies for sustainable world". ***Harvard Business Review***, Harvard, p-66-76, Jan-Feb. 1997 e MAGRETTA, J. "Growth through global sustainability: an Interview with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro". ***Harvard Business Review***, Harvard, Jan.-Feb. 1997. Este último sobre a percepção da sustentabilidade ambiental na cultura da Monsanto.

[29] PORTER, M.E., LINDE, C. Van der. "Green and competitive: ending the stalemate. ***Harvard Business Review***, Harvard, Sept.-Oct. 1995. pp. 120-134.

[30] Amory Lovins é Diretor de Pesquisa do Rocky Mountain Institute (RMI) e L. Hunter Lovins é CEO do RMI, centro de política de recursos não governamental, fundado em 1982.

(Guimarães, 1997; Gladwin & Krause, 1995; Elkington, 1997) e outra pessimista, sendo esta última essencialmente crítica e panfletária, e pouco propositiva (Korten, 1998; Hawken, 1993). Alguns estão abrigados em ONGs (People-Centered Development Forum e International Institute for Sustainable Development).

4. Reagindo à radicalização das críticas do grupo anterior, as grandes corporações contra-atacam usando as mesmas armas: ou criam ONGs e institutos de pesquisa levemente ideologizados (World Business Council for Sustainable Development, Business for Social Responsibility, The Prince of Wales Business Leaders Forum, e seus filhotes no mundo não-desenvolvido, como o Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável), ou apoiam, parcial ou integralmente, ONGs menos radicais (International Institute for Environment and Development, World Resources Institute) [31], através das quais transmitem sua visão de mundo no contexto da sustentabilidade, igualmente alicerçada em valores morais e filosóficos. Dentro das próprias empresas, proliferam os executivos engajados na defesa do desenvolvimento sustentável, cujas pretensões acadêmicas já produziram alguns estudos significativos. Alguns destaques são: Stephan Schmidheiny, Chairman da Anova Holding Ltda e fundador do WBCSD, que o influente *Changing Course*; George Soros, Presidente do Soros Fund Management, e James Collins & Jerry Porras, respectivamente ex-executivos da Hewlett-Packard e da General Eletric.[32]
5. A contribuição do institucionalismo à análise da relação entre sustentabilidade ambiental, economia e sociedade só surgiu recentemente, sendo, ainda, muito raros os estudos dedicados a estabelecer este diálogo. Estudos de qualidade encontrados em Hoffman (1997) e Jennings e Zandbergen (1995) são exceção. Já o approach ambiental da sociologia econômica aparece implícita e timidamente, funcionando mais como pano de fundo da recente (re)descoberta da contribuição da sociologia à análise econômica, estando este instrumental teórico muito mais presente nos estudos relativos à formação de alianças sociais no contexto do debate sobre democracia e globalização, no qual o tema ambiental é tangencialmente tratado (Block, 1990; Dore, 1986).

---

[31] O IIED é responsável pela organização e publicação dos documentos dos seminários sobre sustentabilidade na indústria de papel e celulose, patrocinado pelo WBCSD.

[32] SOROS, G. ***A crise do capitalismo****: as ameaças aos valores democráticos – as soluções para o capitalismo global.* Trad. de Afonso Celsoda Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999 (1. ed. 1998) & COLLINS, J.C., PORRAS, J.I. ***Built to last****: sucessful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness, 1994.

6. Atualmente, alguns teóricos organizacionais estão tentando transportar alguns princípios da ecologia para o estudo de liderança, aprendizagem organizacional e design organizacional, mais diretamente voltados para a relação entre sustentabilidade e *product stewardship*. Deles destacamos Stuar Hart (1995), que trabalhando diretamente com a abordagem da Visão Baseada em Recursos, procura adaptá-la à especificidade do uso dos recursos naturais face à cultura da empresa e à realidade dos limites físicos à sua exploração. Escolhida como um dos eixos teóricos da tese, ao longo do trabalho teremos oportunidade de aprofundar sua proposta de *natural-resource-based view*.

Como esclarecido anteriormente, não nos propomos a esgotar o tema, mas indicar apenas as correntes com as quais dialogamos, direta ou indiretamente, durante a elaboração desta pesquisa. Nos tópicos seguintes, apresentamos a evolução do movimento conhecido como ambientalismo empresarial no contexto da transição entre dois momentos marcantes: da eco-eficiência para o stakeholder approach, e o papel atribuído aos atores sociais, bem como às possíveis alianças, na construção de uma sociedade sustentável.

1.2. A transição da eco-eficiência para o stakeholder approach

> *"A questão ecológica é uma questão social; e hoje a questão social pode ser elaborada adequadamente apenas como questão ecológica*" [33]
>
> Elmar Altvater

Fundamentos da eco-eficiência

Conforme relatado por Schmidheiny no livro *Financing Change*, o conceito de eco-eficiência surgiu da necessidade do BCSD (Business Council for Sustainable Development) apresentar uma proposta de atuação na área ambiental durante a Conferência do Rio, em 1992. Segundo ele, o grupo enfrentou o desafio de encontrar algo a dizer sobre meio ambiente e desenvolvimento que "honrasse as realidades básicas do mercado". Após acirrado debate, concluiu-se que o termo eco-eficiência

[33] ALTVATER, E. ***O preço da riqueza...*** Op. cit. p. 18.

era o que melhor exprimia a meta de integrar eficiência econômica e eficiência ecológica. Nas palavras de Schmidheiny, eco-eficiência significa "*a process of adding ever more value while steadily decreasing resource use, waste and pollution*".[34]

O princípio da eco-eficiência está fundado no axioma neoclássico de que o progresso tecnológico sempre será capaz de dar respostas às dificuldades encontradas pela produção capitalista na sua trajetória. Como assinalado por May (1995): "*O mecanismo de preço, ao alocar recursos à sua finalidade mais eficiente, assinalaria de forma adequada a escassez emergente, indicando os ajustes apropriados no conjunto de recursos utilizados e produtos procurados, e premiaria a inovação na busca de novos materiais e fontes energéticas."* [35]

A eco-eficiência representa um processo de mudança no qual a exploração de recursos, a direção de investimentos, a orientação de desenvolvimento tecnológico, e a mudança empresarial maximizam o valor agregado enquanto minimiza o consumo de recursos, o desperdício e a poluição. Inicialmente, a empresa elabora um Plano de Gestão Ambiental, que além de aumentar a eficiência relativa dos recursos, reduz custos de gerenciamento e controle de estoques ao organizar e impor uma conduta única nos processos operacionais, razão pela qual a gestão ambiental é mais frequente nas grandes e complexas corporações do que nas menores.

Com a introdução da eco-eficiência, a questão ambiental deixou de representar "um diabo a ser enfrentado" para ser encarado como um "custo de fazer negócio", passando o controle ambiental a ser gerenciado e reconhecido como um custo não recuperável, até chegar a possibilidade de ser lucrativo. A indústria assumiu uma postura mais cooperativa intra e intersetorialmente, induzida pela organização e compartilhamento de tarefas intrínsecas à gestão ambiental (Hoffman, 1997).

Nos países desenvolvidos, detentores dos índices mundialmente mais baixos de poluição ambiental, como a Holanda e o Canadá, pesquisas realizadas no início desta década apontaram que os principais agentes impulsionadores da adoção da gestão ambiental foram, em primeiro lugar, as regulações governamentais e, secundariamente, os consumidores. As organizações ambientalistas não exerciam, ainda, influência decisiva como fonte de pressão. As mesmas pesquisas levantaram as percepções dos agentes para a metade da década, e concluiram que as expectativas apontavam para a generalização e o aprofundamento da gestão

---

[34] SCHMIDHEINY, S., ZOORAQUÍN, F.L., WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Financing change****: the financial community, eco-efficiency, and sustainable development*. Cambridge, MA: The Mit Press, 1996. p. 5.

[35] MAY, P.H. (Org.). ***Economia ecológica****: aplicações no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 5.

ambiental, bem como para a progressiva pressão que outros grupos viriam a exercer. Ao aportar uma gama diferenciada de potenciais riscos ambientais, estes grupos de pressão contribuiriam para complexificar cada vez mais o Plano Ambiental e forçar medidas mais avançadas por parte das empresas. [36]

Limites da eco-eficiência e o stakeholder approach

> "...*Virtualmente toda empresa causa algum tipo de dano ambiental", admite, corajosamente, a empresa inglesa de cosméticos The Body Shop, reconhecendo que não basta ser "ambientalmente amigável", é preciso ir além e "clean up our own mess while searching hard for ways to reduce our impact on the environment...".*[37]

Depois da euforia na capacidade de resposta empresarial à estratégia de eco-eficiência, algumas indústrias precursoras foram forçadas a admitir sua limitação enquanto ferramenta primordial na implementação de um modelo de desenvolvimento sustentável. Corroborando esta evidência, a UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) realizou, em 1994, uma pesquisa entre multinacionais de 14 países para conhecer sua visão sobre desenvolvimento sustentável. Das 73 companhias que responderam ao questionário, 82% afirmaram que, formalmente, conheciam sustentabilidade, mas não sabiam defini-la. Destas, 59% não projetavam o conceito para as futuras gerações, 45% o confundiam com sistema de gerenciamento ambiental e 37% "intuíam" que suas empresas já haviam alcançado a sustentabilidade.[38]

Ficou patente que desenvolvimento sustentável era um conceito etéreo e sua viabilização meta ainda muito remota para a grande maioria das empresas. Enquanto isso, os opositores se armavam usando como munição os inúmeros desastres ecológicos que a eco-eficiência não foi capaz de evitar. Respaldados pela opinião pública, cada vez mais consciente da "tragédia dos comuns" pós-moderna, as organizações ambientalistas se sofisticaram em método e organização, e redobraram a pressão sobre as empresas poluidoras. Uma das mais perseguidas foi, justamente, a multinacional Shell que, em junho de 1995, irá protagonizar um dos episódios mais escandalosos deste embate. O potencial lançamento de uma grande quantidade de resíduos tóxicos no Mar do Norte desencadeou protestos em escala mundial, expondo

---

[36] HENRIQUES,I., SADORSKY, P. “The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach”. ***Journal of Environmental Economics and Management***, [S.l.], n. 30, 1996. Art. n. 26.
[37] SCHMIDHEINY, S., ZOORAQUÍN, F.L., WBCSD. ***Financing change****: ...* Op. cit. p. 17.
[38] Ibid. p. 18.

sua vulnerabilidade e o equívoco da empresa em não se comunicar com o mundo exterior (caso do Brent Spar). [39]

A Shell, uma das signatárias históricas do documento-manifesto Declaration of the Business Council for Sustainable Development, lançado por ocasião da fundação do BCSD [40], é duramente criticada por governos, ambientalistas e pela opinião pública de todo o mundo e, sutilmente, pelos seus próprios pares, que procuraram tirar proveito imediato do episódio, mostrando-se mais "ambientalmente amigáveis" do que nunca.[41] Ao esforçar-se por resgatar uma boa imagem, a Shell comprometeu-se, agora seriamente, com a sociedade real. A estratégia baseada na consulta ampla a *todos* os stakeholders e na sua incorporação nos processos decisórios, destinada a evitar problemas como o do Brent Spar ("*everyone matters strategy*"[42]), revela-se uma armadilha capaz de abalar a funcionalidade da eco-eficiência e a soberania do mercado auto-regulável como único informante "legítimo" a subsidiar os processos decisórios. Na interpretação de John Elkington, que tornou-se consultor da Shell após a eclosão deste evento,

> "...The controversy, which has been more about public perception of the environmental priorities than about ecological impacts, marks the emergence of a new era which requires business to focus on a triple bottom line: economics, environment and social equity...".[43]

---

[39] Convém esclarecer que a possibilidade de ocorrer o despejo era do conhecimento do governo britânico e de cientistas, que após descartarem a possibilidade de causar danos ambientais, decidiram por afundar o "buoy" (tanque flutuante) no fundo do mar. A população britânica, que não foi consultada, sentiu-se traída por colaborar com o governo em programas ambientais enquanto a sua maior empresa estava despreparada para evitar desastres primários como este, com a aquiescência do governo e da comunidade científica nacional.

[40] Redigido em forma de "manifesto", este documento é pontuado por frases de efeito, nas quais os signatários comprometem-se, na posição de "business leaders", a invidar todos os esforços no sentido do desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade. Contudo, em nenhum momento fazem auto-crítica, nem questionam a lógica do mercado. Ao contrário, é dentro da sua dinâmica, e obedecendo ao seu *timing*, que serão forjados os instrumentos necessários para concretizar a meta da sustentabilidade: "*but such markets must give the right signals; the prices of goods and services must increasingly recognize and reflect the environmental costs of their production, use, recycling, and disposal. This is fundamental, and it best achieved by a synthesis of economic instruments designed to correct distortions and encourage innovation and continuous improvement, regulatory standards to direct performance, and voluntary initiatives by the private sector*". SCHMIDHEINY, S., WBCSD. ***Changing course...*** Op. cit. p. xi.

[41] Entre outras a Mobil, parceira histórica da Shell em vários empreendimentos igualmente duvidosos. A resposta da opinião pública virá pouco tempo depois, quando eclodem os protestos no combatido empreendimento, que juntas, executavam na Nigéria.

[42] MAY, P.H., BARBOSA, A.H., ZAIDENWEBER, N., FERNANDEZ-DAVILA, P., VINHA, V.G. da. ***Corporate roles and rewards in promoting sustainable development: lessons and guidelines from Camisea***. Berkeley, CA: Energy Resource Group, Jan. 1999.

[43] ELKINGTON apud SCHMIDHEINY, S., ZOORAQUÍN, F.L., WBCSD. ***Financing change****: ...* Op. cit. p. 20.

É patente a distância conceitual entre eco-eficiência e desenvolvimento sustentável. Enquanto a primeiro significa tão somente a reorientação do desenvolvimento estritamente tecnológico, bem como a direção dos investimentos exclusivamente sinalizada pelo mercado, o segundo representa a incorporação de aspirações sociais muito mais abrangentes, que passam tanto pela transformação profunda do processo de produção industrial quanto por mudanças institucionais negociadas entre os atores.

Stakeholder approach: fundamentos, métodos e indicadores

A visão do empresariado a respeito do relacionamento setor produtivo/sociedade era, até meados da década passada, bastante estreita e confundida com atitudes filantrópicas. Antes da ascensão do movimento ambientalista, stakeholders eram aqueles com os quais a firma estabelecia relações diretamente relacionadas aos negócios: órgão públicos, fornecedores e compradores, basicamente.

A partir da ascensão do movimento ambientalista, em meados dos anos 80, os desejos e expectativas dos consumidores foram considerados, incorporado-os à rede de interlocutores da empresa. Influenciando no design e nas propriedades dos produtos, gradativamente, passaram a influir, também, no processo de fabricação dos produtos, sobretudo nos aspectos diretamente relacionados à poluição ambiental e desperdício de matérias primas embutidas nesses processos.

Hoje, aos stakeholders já incorporados, agregaram-se as potenciais vítimas da poluição ambiental e os grupos de stakeholders organizados, como as ONGs, que são os sinalizadores prévios, a vanguarda dos interlocutores, permitindo à firma atuar previamente à eclosão de eventos potencialmente geradores de danos ambientais que maculem a imagem da empresa e acarretem em custos de reparação, tais como processos judiciais, pedidos de indenização, sabotagem, etc.

Experiências recentes como as das empresas de petróleo Arco e Shell demonstraram o potencial de benefício comercial e financeiro que o investimento em projetos sociais poderia proporcionar.[44] Consequentemente, ampliou-se o leque de atores considerados stakeholders, substituindo-se a tradicional categoria "relações comunitárias" pela de "relacionamento com os stakeholders", englobando nestes não apenas consumidores, empregados e acionistas, mas, também, pressupondo a noção moderna de distribuir benefícios extensivo a todos os segmentos e não apenas aos acionistas.

---

[44] A Arco é uma empresa particularmente sensível à proteção ambiental. Nas suas operações no Equador incluiu o desenho de um novo gasoduto que minimiza a perda de árvores e elimina a necessidade de construção de estradas ao longo da rota, tecnologia também usada pela Shell no Peru. As árvores nativas foram replantadas em áreas de pouso dos helicópteros, campos sísmicos e nos acampamentos e alojamentos. A recuperação foi rápida porque as plantas foram cortadas à mão de maneira a preservar a raiz e não danificar a superfície do solo. A Arco estabeleceu parcerias para auxiliá-la com o processo de envolvimento de stakeholders reunidas no "Comitê Técnico Ambiental" do qual participavam representantes da população indígena, co-responsáveis pela elaboração do Plano Ambiental. HASTINGS, M.L. "A new operational paradigm for oil operations in sensitive environments: case studies in Latin America." Paper preparado para o ***Seventh International Greening of Industry Network Conference***. Rome, Italy, Nov. 15-18, 1998.

O Programa de Consulta ou "stakeholder dialogue", na terminologia da Shell, não é uma novidade no meio empresarial. De fato, vem sendo utilizado há algum tempo, embora nesta última década sua concepção tenha sido renovada e ampliada de maneira a incorporar crescentes e irreversíveis demandas suscitadas por um novo padrão de relacionamento empresa/sociedade. De voluntário passou a ser instrumento obrigatório na apresentação pública do projeto.

Aplicado em todas as fases do empreendimento, o processo de consulta ocupa-se da identificação dos temas sociais sensíveis associados ao projeto e do desenvolvimento de soluções viáveis, envolvendo, primeiramente, as comunidades e ONGs locais diretamente atingidas pelas operações e os governos, os chamados "stakeholders primários", e secundariamente, as universidades, grupos religiosos, instituições de pesquisa, e demais formadores de opinião nacionais e estrangeiros. Realiza-se através de comunicação individual direta, workshops mediados por facilitadores e outros fóruns sugeridos pelos próprios envolvidos.

A efetividade na adoção do stakeholder approach pode ser medida mediante a aplicação do que denominamos de Indicadores de Comprometimento Sócio-Ambiental, abaixo listados:

Indicadores de comprometimento sócio-ambiental da empresa: [45]

- desenvolve projetos sociais permanentes e abrangentes nas áreas de educação ambiental, saúde e cidadania
- formula os projetos em parceria com a comunidade e setor público local
- as decisões são tomadas a nível do Board de Diretores, com assessoria das gerências
- os acionistas são informados e aprovam esta política
- a empresa assume na missão, cultura corporativa e estratégia o compromisso com estes projetos
- não há limite orçamentário pré-definido para o EIA bem como para os projetos sociais
- os projetos não dirigem-se, prioritariamente, para os funcionários e familiares
- o *timing* da comunidade é respeitado
- existem programas de formação de recursos humanos em gestão ambiental e relações comunitárias
- na ausência de capacidade interna em lidar com as demandas comunitárias, consultores e entidades especializadas são contratadas para executar essas tarefas, de preferência arregimentados localmente
- o processo de consulta é sistemático e ininterrupto, prevendo avaliações periódicas
- a resposta da empresa às demandas dos stakeholders é rápida e satisfatória
- a execução dessas práticas envolve, horizontal e verticalmente, toda a empresa, existindo um canal de diálogo permanente com a área operacional
- as iniciativas não são localizadas e recebem o aval do *head* da empresa, no caso de ser uma coligada ou subsidiária
- as empresas contratadas e terceirizadas obedecem, rigorosamente, a política definida pela contratante
- as informações fluem de forma transparente para todos, sem exceção
- são produzidos relatórios de andamento, avaliações e documentos conceituais em parceria com os envolvidos e amplamente divulgados
- a empresa publica balanço social e ambiental
- a empresa adota auditoria ambiental independente
- a empresa participa de audiências públicas
- a empresa possui os principais certificados ambientais
- a empresa possui código de conduta e se faz representar, setorialmente, em defesa desta política

[45] O grau de "enraizamento social" inclui a parcela de responsabilidade cívica das empresas no avanço da regulação ambiental.

- a empresa participa das mais prestigiadas organizações empresariais ambientalistas e sociais e de fóruns de discussão sobre o tema
- a empresa é signatária do Acordo de Mudança Climática e outros acordos representativos da postura ambientalmente responsável
- a empresa mantém diálogo e parceria efetiva com as ONGs, locais, nacionais e internacionais
- a empresa mantém canal de diálogo com os órgãos governamentais e contribui para elevar o standard das medidas regulatórias
- a empresa não se limita à uma postura legalista, é pró-ativa e pratica a auto-regulação
- a empresa vem progressivamente reduzindo seu passivo ambiental e social
- a empresa não responde a processos judiciais contra crimes ambientais e desrespeito aos direitos humanos
- a empresa possui critérios e procedimentos para evitar padrões duplos entre empresas coligadas e contratadas

---

O que pensa o Banco Mundial do stakeholder approach

Para muitos, a principal questão ambiental, hoje, é social. Para alguns, como Elmar Altvater (1992), é a única. Segundo ele, o desafio das grandes corporações que atuam nos países em desenvolvimento é o de lidar com os anseios e as expectativas das comunidades, a pressão do movimento ambientalista e o poder de barganha dos Estados. Grandes corporações vêm, crescentemente, conscientizando-se de que o custo financeiro decorrente de conflitos com as comunidades pode ser mais alto do que o custo de "fazer a coisa certa", já que eles mudam a percepção da opinião pública sobre a corporação, dificultam novos projetos e a renovação de contratos. Por esta razão, "administrar riscos sociais e prevenir impactos, preferivelmente a resolvê-los retroativamente, dentro de um clima de animosidade, litigação, e oposição pública", passou a fazer parte do receituário da mais poderosa instituição financeira de política externa supranacional: o Banco Mundial.[46]

A instituição reconhece que o envolvimento público como parte integrante do projeto de sustentabilidade é, hoje, pré-condição para o planejamento de projetos de uso intensivo dos recursos naturais, recomendando os programas de consulta, e processo de decisões compartilhado em todos os projetos por ele financiados. Os stakeholders são valorizados pelo seu papel-chave na identificação dos problemas e na definição de medidas mitigadoras. São percebidos como informantes privilegiados e co-responsáveis pelo sistema de coordenação social. [47]

---

[46] THE WORLD BANK (WB). ***Discussion paper***. [S.l.]: The World Bank, n. 384, Jan. 1998. [tradução nossa].
[47] Ibid. p. xiii.

Buscando organizar didaticamente os procedimentos, o Banco sugere que as empresas implementem processos de consulta ampla a todos os atingidos, direta ou indiretamente por seus empreendimentos, e que procurem estabelecer um canal de comunicação permanente com as comunidades para que as chances de sucesso aumentem. Tal medida, advertem, pressupõe um processo educativo de mão dupla e eqüidade na distribuição dos benefícios. Portanto, as empresas devem fornecer meios para capacitar as comunidades a participarem das consultas, negociarem, proporem e realizarem seus interesses particulares.

Outras recomendações dizem respeito à necessidade da empresa avaliar a efetividade dos seus investimentos sociais, não se restringindo à simples informação de valores, em cifras, das contribuições das corporações (dentre eles, subsídios, doações, treinamento, etc.), já que o total da contribuição em valores nominais é menos importante do que os resultados obtidos através deles; e a considerar as aspirações das comunidades locais no processo de avaliação do sucesso dos investimentos sociais. Tais medidas permitiriam às empresas elaborarem um sistema de contabilidade social e ambiental.[48]

Enfim, stakeholder approach é entendido pelo Banco Mundial como um novo ativo a ser explorado pelas empresas para obter vantagem competitiva, embora não exista capacidade e competência específica para explorá-lo, nem nas firmas nem nas instituições coordenadoras, incluindo o próprio banco. Trata-se de um processo de aprendizagem para todos os envolvidos e, como tal, cercado de dificuldades, riscos e imprecisões. O exemplo de Camisea é bastante ilustrativo do alcance deste descompasso, como teremos oportunidade de analisar no capítulo 2.

A questão da liderança para a transição

Nos EUA, a aproximação das agendas das corporações, em particular as multinacionais, à das ONGs remonta há pelo menos uma década. Seguindo a tradição neoliberal, o Estado vem sendo, gradativamente, afastado deste debate desde que a fase "regulatória" deu lugar a "cognitiva" e pró-ativa (Hoffman, 1997).

O WBCSD acredita que, apenas através de um acordo entre os detentores da geração e produção de tecnologia no sentido de mudar o curso da trajetória tecnológica, será possível responder aos desafios impostos pela crescente deterioração ambiental. Tendo em vista as multinacionais, sobretudo as norte-

[48] Ibid. p. xv.

americanas, serem os principais agentes da transferência de tecnologia[49], a elas caberia a "liderança natural" nesta transição, legitimando-se, inclusive, junto a segmentos mais céticos das comunidades ambientalista e científica, que duvida da eficiência dos governos do Norte, e de suas burocracias corruptas e morosas, de lidarem com os interesses difusos e desorganizados suscitados pela problemática ambiental.

O vazio institucional é um traço característico de contextos históricos nos quais grandes mudanças se anunciam. Não é inusitada, portanto, a manifestação do setor privado quanto à superioridade de sua função coordenadora frente ao Estado e às organizações da sociedade civil. A novidade é o potencial de coordenação compartilhada entre as instituições públicas e as organizações sociais, e como combinam competências e lidam com os conflitos diante da perspectiva de aguçamento da crise ambiental.

Vale esclarecer que não preconizamos a "superioridade" ou "liderança natural" do empresariado eco-comprometido nesta empreitada, mas acreditamos que determinados eco-enclaves reúnem condições para estabelecer aquele tipo de aliança, oferecendo uma alternativa, dentre outras, à constituição de um campo institucional para o desenvolvimento de ações coletivas de caráter ambiental e socialmente sustentável.

Na descrição das visões que polarizam o debate a propósito da temática atores e alianças para a transição ao desenvolvimento sustentável, apresentadas no tópico seguinte.

Para concluir este tópico, analisamos o conceito de internalização das externalidades, que fundamenta o princípio da eco-eficiência, e funciona, simultaneamente, como compensação das empresas à sociedade pelos danos ambientais que provoca, e como uma justificativa para a não alteração da atual estrutura de coordenação social durante a transição em direção ao desenvolvimento sustentável.

---

[49] Em 1980, respondiam por cerca de 1/4 da produção industrial na América Latina, e também em Singapura e Malásia; por 1/3 ou mais dos industrializados exportados dessas mesmas nações, e apenas as afiliadas das multinacionais americanas eram responsáveis por 40% de todas as exportações da maquinaria e 20% de toda as exportações químicas da América Latina. SCHMIDHEINY, S., WBCSD. ***Changing course****: ...* Op. cit. p. 119.

A questão da internalização das externalidades e da coordenação social

Quando a economia neoclássica centra sua análise na alocação ótima de recursos, pressupõe que o sistema de mercado determina um equilíbrio único e estável no qual a situação de concorrência perfeita, através do sistema de preços, assegura a compatibilidade do comportamento dos agentes econômicos, desde que estes procurem satisfazer o seu interesse pessoal de maneira racional. Este equilíbrio é um ótimo de Pareto. Uma situação na qual, para uma repartição dada da renda, ninguém pode aumentar seus ganhos sem diminuir os dos outros, correspondendo a um bem-estar coletivo máximo a partir do momento que se define o interesse geral como uma combinação de interesses particulares. Nesta perspectiva, a questão do meio ambiente é percebida em termos de alocação de bens entre agentes em função de suas preferências. [50]

Os recursos naturais [51], contudo, apresentam certas particularidades, constituindo uma classe de bens não produzidos pelo homem. São classificados pelos autores em: renováveis, esgotáveis, e não-renováveis, e passíveis de regeneração em um determinado horizonte temporal vis-à-vis o seu uso econômico. Quanto aos bens públicos, sendo de uso comum e não sujeitos ao sistema de preços, não se tem como estimar as "preferências" - o que na linguagem neoclássica significa o quanto dele é consumido e a que preço - nem a propensão a consumir de pessoas e empresas numa perspectiva futura. Isto é, não se pode aplicar instrumentos econômicos para estimular, impedir ou regular o seu uso. Pensando nisto, Pigou desenvolveu a idéia da taxação das externalidades negativas (conhecida como "taxa pigouniana"), a ser cobrada pelo Estado, correspondendo em valores monetários à diferença entre o custo privado e o custo social. Uma vez monetizada e contabilizada, passa a entrar no cálculo econômico, resultando no processo conhecido como "internalização das externalidades".[52]

---

[50] TOLMASQUIM, M.T. "Economia do meio ambiente: forças e fraquezas. In: ***Anais do Workshop 'Economia da sustentabilidade: princípios, desafios e aplicações'***. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais da Fundação Joaquim Nabuco, 12-15 set. 1994. p. 1.

[51] Entendidos como "bens naturais", "bens coletivos" ou "bens sociais".

[52] Chamam-se externalidades os impactos do comportamento de pessoas e empresas sobre o bem-estar coletivo. No caso das externalidades ambientais negativas, isto é, as que causam danos à pessoas, outras empresas e ao meio ambiente natural, a falta de controle direto e de preços para o uso destes recursos, levou os economistas neoclássicos, representados pela corrente Economia do Meio Ambiente, a elaborarem técnicas de valoração econômica desses danos e a aplicarem a análise custo-benefício, com vistas à sua internalização. A externalização (emissão de rejeitos gasosos, líquidos e sólidos na atmosfera, na água e no solo) é o processo pelo qual os custos privados das empresas poluidoras é transferido para a sociedade, não sendo, contudo, considerada como criminosa. Casos de despejo deliberado de rejeitos são encarados como exceção e não regra.

Tal procedimento visa garantir a continuidade do mercado como veículo da alocação ótima dos recursos, "corrigindo" uma das suas "falhas", através da intervenção do Estado e da instauração do princípio poluidor-pagador. [53] Portanto, de acordo com a teoria neoclássica, a degradação ambiental é entendida como má alocação dos recursos - logo, uma excepcionalidade - prevalecendo na noção de externalidade ambiental a lógica do mercado e não a da natureza, ao passo que os processos industriais não são questionados nem em sua natureza, nem na sua capacidade de adequação. Ao contrário, com base nesta lógica, inadequados seriam os ecossistemas e os organismos animais (incluído o humano, é claro) que não suportam os efeitos da poluição e adoecem!

Como apontado por Altvater (1995), um dos princípios que norteiam a sociedade de economia privada e individualista, é que o respeito aos bens comuns não precisam ser considerados desde que cada indivíduo ocupe-se do seu negócio sem interferir no do outro. Trata-se da chamada "tragédia dos comuns" (Hardin, 1968), segundo a qual o que pertence a todos não pertence a ninguém, não sendo, portanto, computado no cálculo econômico privado. Em outros termos, "*bens públicos são prazeirosamente usufruídos, porém somente a contragosto paga-se por sua utilização*".[54]

Esta argumentação tem levado parcela expressiva do movimento ecológico a defender a privatização dos bens coletivos de modo a cobrar "justo" preço pelo seu uso. Na visão de Altvater, este não é o caminho, pois nos levaria a concluir que os processos de externalização significam "*interiorização ainda não ocorrida*". Ademais, estaríamos pressupondo, equivocadamente, que as relações contratualistas resolveriam os problemas ambientais (Williamson, 1977). Em não o fazendo, a falha deveria ser atribuída à política e não ao mercado, uma vez que este oferece instrumentos para tal.[55]

---

[53] O princípio do poluidor-pagador foi pela primeira vez debatido durante reunião dos membros da OECD, em 1972. À epoca, a despeito da novidade, seus membros concordaram com o argumento de que as empresas cujas atividades causam danos ambientais deveriam ser responsabilizadas e punidas cobrindo todos os custos embutidos, pagando seja para recuperá-los, seja para compensar sua indisponibilidade para outros usos. Este instrumento, contudo, tem sido aplicado desigualmente, com o agravante de que os próprios governos subsidiam muitas formas de danos ambientais, tais como uso excessivo de água, energia, agrotóxicos, etc. A eles seguiram-se outros instrumentos como as contas ambientais nacionais. Não é o que pensava Coase que, em célebre artigo de 1960, defendia a solução negociada livremente pelas partes. COASE, R. H. "The problem of social cost". ***Journal of Law and Economics***. T. III, Oct. 1960.

[54] ALTVATER, E. *O preço da riqueza.*.Op.cit. pp. 133-134.

[55] Ibid. p. 136-137.

A dúvida quanto à procedência em se atribuir valor econômico a recursos naturais, como o ar e a água, está na impossibilidade técnica da mensuração do seu uso e, portanto, da monetização do seu valor.[56] Apesar de não discordarmos completamente da taxa poluidor-pagador, a vemos como um instrumento de solução transitório e de pouco alcance, com potencial de gerar, no longo prazo, mais conflito do que consenso uma vez que o valor a ela atribuído estará sempre sujeito a questionamentos.

Mesmo tratando-se de um comportamento louvável e pioneiro, pode ser perdido se não traduzido em algum tipo de compromisso com as partes prejudicadas. Como observou Pigou, as diferenças entre benefícios líquidos privados e sociais da produção *"não podem ser mitigadas modificando as relações contratuais entre partes contratantes porque a divergência provém de serviços ou prejuízos causados a pessoas que não têm entre si nenhuma relação contratual"*. Como a teoria neoclássica não estima "prejuízo", mas apenas custos, esses não poderiam nunca ser compensados monetariamente, o que leva Acselrad a concluir que "*a defasagem entre custos sociais e custos privados não é de quantidade (traduzível em valor monetário embutido e uma taxa, por exemplo) como quer o liberalismo de bem estar de Pigou, mas sim de qualidade".*[57]

A teoria neoclássica fundada no individualismo metodológico não é capaz de equacionar as dimensões coletivas e não-mercantis da produção social. Contrariando o que muitos teóricos do ecologismo pensam, segundo os quais o movimento ambientalista "*cumplen una función en la cual el mercado falla, es decir, las quejas y las acciones de los movimientos ecologistas, aumentan los costes que las empresas (o los gobiernos) tienen que pagar caundo usan recursos naturales o cuando contaminan el entorno"*[58], Acselrad afirma que esses movimentos

> "...não assumem uma função corretiva dos mercados. Promovem, isso sim, uma luta em torno do modo de uso do meio ambiente, que se desenvolve tanto dentro como fora do mercado. São as tensões desta luta que dão às imprecisões do conceito de externalidade sua substância social...".[59]

---

[56] Segundo Henri Acselrad, a internalização dos custos ambientais enfrenta dois tipo de dificuldades: "*dificuldades aparentemente 'técnicas' de valorar processos ecológicos incertos e heterogêneos*" e "*dificuldades de identificar as fontes de legitimidade para fundamentar os valores econômicos de tais processos e fazê-los valer nos mecanismos decisórios do mercado*". ACSELRAD, H. "Externalidade ambiental e sociabilidade capitalista". In: *Anais do Workshop 'Economia da sustentabilidade: princípios, desafios e aplicações*. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais da Fundação Joaquim Nabuco, 12-15 set. 1994. p. 1.

[57] PIGOU apud ACSERALD, H. Ibid. p. 5.

[58] MARTÍNEZ ALIER, J..*De la economia ecológica al ecologismo popular*. Barcelona: Icaria Editorial, 1992. p. 154.

[59] ACSELRAD, H. Op. cit. p. 7.

Já que tudo indica que economistas e ambientalistas, por mais que se esforcem, não poderão responder a este dilema, e considerando que a aceitação do conteúdo humanista no uso de recursos ambientais vem conquistando adeptos em segmentos empresariais de peso como uma estratégia inteligente, acreditamos que o caminho mais viável para o atingimento de um equilíbrio relativo entre disponibilidade e uso desses recursos é o da negociação de um pacto entre Estado, empresas e sociedade, sustentado na ética e na superioridade do comportamento ambiental e socialmente responsável, que por estarem além do mercado, seriam inegociáveis. A julgar pela surpreendentemente rápida "marquetização" deste comportamento, este não é um cenário utópico.[60]

Outro indicador deste cenário é que alguns setores-chaves da economia, como os que estamos analisando, não convivem tão conflituosamente com o custo ambiental porque sua existência é um componente estrutural no orçamento da empresa. Algumas das empresas desses setores são, justamente, as pioneiras na adesão ao acordo internacional sobre mudanças climáticas, como é o caso da Shell, comprometendo-se a alocar recursos no longo prazo para a efetiva redução dos efeitos poluentes da atividade industrial, e não pagar por eles como externalidades.

Essas considerações conflitam com as recomendações do WBCSD, para quem o preço das mercadorias e dos serviços pode, e deve, refletir todos os custos associados à degradação ambiental, sendo este considerado o principal instrumento para resgatar o equilíbrio economia/meio ambiente e corrigir as imperfeições do mercado: *"For nations to factor these externalities into the costs of doing business is probably the most important correction necessary in the current market system".* [61]

Para os propósitos do nosso estudo, este debate ajuda a compreender o quanto a dimensão do "*social embeddedness*" distancia-se dos fundamentos da valoração econômica e do princípio da internalização das externalidades. Indica o potencial do stakeholder approach em internalizar as imperfeições do mercado sem recorrer ao princípio neoclássico do poluidor-pagador. Ao pressupor a prática de processos participativos e de obtenção de informação através do envolvimento efetivo dos grupos de interesses no planejamento e gestão dos emprendimentos, esta estratégia antecipa

[60] Acserald relata que especialistas envolvidos em uma série de tentativas frustradas para contabilizar os custos ambientais das empresas do setor elétrico americano, terminaram por admitir que o esforço em considerar as externalidades ambientais diz respeito ao "*compromisso e à vontade de usar a perspectiva societal*", recomendando que "*a ação política pode e deve ser hoje desenvolvida ao invés de esperar-se a solução das incertezas remanescentes quanto aos dados sobre custos externos, pois é melhor estar aproximadamente certo do que precisamente errado*". Ibid. p. 1.

e previne a emergência de danos ambientais. Agindo desta forma, as eco-comprometidas contribuem para melhorar o desempenho das instituições envolvidas na coordenação social em prol do desenvolvimento sustentável.

1.3. Atores e alianças para o desenvolvimento sustentável

Muito do que se tem publicado sobre os caminhos para o desenvolvimento sustentável, escrito por indivíduos das mais variadas tendências político-ideológicas e áreas de conhecimento, diz respeito à dificuldade de se identificar com que atores, que tipo de aliança e a partir de quais mecanismos, sua existência empírica, demonstrativa, poderá vir a se concretizar. As hipóteses são, na sua maioria, vagas e gerais. Ora privilegiam o papel regulador do Estado, ora o das ONGs e das comunidades locais.[62]

Esta é, de fato, uma falsa questão. Não existem atores, nem alianças específicas, dotados de suficiente poder, legitimidade e expertise para conduzir a sociedade e a economia no rumo da sustentabilidade ambiental. O uso dos recursos naturais não é privilégio de um ou poucos grupos, mas de todos, atuando individualmente ou em grupo. Neste sentido, a sua defesa e a eficácia das propostas para resolução de problemas ambientais, também não é responsabilidade de uns poucos iluminados. A clivagem entre "bons" e "maus" atores não contribui para a construção de uma sociedade sustentável.[63]

No estudos de casos, procuramos demonstrar que a problemática ambiental conduz à novas formas institucionais e que esta peculiaridade contribui para a constituição de um padrão de articulação de interesses baseado nos princípios das políticas de concertação e da construção de redes, que se caracterizam pela ampliada representatividade social.

---

[61] SCHMIDHEINY, Stephan, ZOORAQUÍN, Frederico L., WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Financing change****: the financial community, eco-efficiency and sustainable development*. Cambridge, MA: The Mit Press, 1996. p. 16.

[62] Ver GUIMARÃES, R.. "Desenvolvimento sustentável... Op. cit. p. 15; EVANS, P. ***Embedded autonomy****: states and industrial transformation*. Princeton: Princeton Univ. Press, 1995 e EVANS, P., RAUCH, J. ***Bureaucracy and growth****: a cross-national analysis of the effects of "Weberian" state structures on economic growth*. Project on Beaurocratic Structure and Economic Performance. [S.l.:s.n.], May 1997.

[63] WILLS, I. ***Economics and the environment****: a signalling and incentives approach*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1997.

As seguintes premissas embasaram nossa hipótese:

1) a defesa do meio ambiente é responsabilidade de todos e objetiva o bem-estar coletivo, sendo assim, extrapola as fronteiras nacionais, repercutindo internacionalmente;
2) por localizar-se na esfera do público sua defesa encontra poucos opositores assumidos ou declarados constituindo-se, ao contrário, em fator de convergência e de integração de interesses dos diversos grupos sociais, independente de partido ou ideologia política;
3) esta peculiaridade confere, pelo menos num primeiro momento, legitimidade "natural" às organizações ambientalistas, cujas demandas encontram apoio, na maior parte dos casos, junto à opinião pública;
4) tendo em vista o alto teor de mobilização (real e imaginária) da problemática ambiental, instituições, indivíduos e atividades que contribuam para a destruição do meio ambiente, ou são seus agentes potenciais, se tornariam alvos da sociedade como um todo e não apenas dos grupos organizados.

A análise da experiência histórica[64] revela que, numa primeira etapa, ocorre uma clivagem no processo de constituição dos diferentes grupos de interesse, colocando de um lado as comunidades afetadas, os ambientalistas e parte do aparato estatal, e do lado oposto os agentes econômicos responsáveis pelos danos ambientais e órgãos públicos não diretamente envolvidos nos procedimentos regulatórios. Porém, num segundo momento, reagindo reciprocamente, desencadeia-se um fluxo de intercâmbio não mais baseado em negações, mas em identificação de afinidades e influências mútuas, resultando na construção de uma determinada "questão ambiental", que não responde completamente a nenhum dos interesses específicos. O resultado disto é a internalização da problemática no interior dos grupos-alvos, que passam a estabelecer um compromisso com a comunicação, seja ela conflitiva ou negociada, representando um primeiro passo no sentido da “orquestração de interesses” (ou seja, da sua harmonização).

Algumas empresas dos setores eco-comprometidos (em p&c: Aracruz, Bahia Sul e Klabin, e de hidrocarbonos,a Shell, da British Petroleum e da Amoco), e influentes entidades ambientalistas (Rainforest Action Network e Greenpeace) atingiram este ponto. Após uma fase de indiferença seguiu-se outra de busca da comunicação.

[64] HOFFMAN, A.J. ***From heresy to dogma...*** Op. cit.

Atualmente, o relacionamento entre os dois lados consolidou-se e vem sendo encaminhado utilizando-se os instrumentos disponíveis. Deste embate, resultará uma nova postura frente ao meio ambiente, fruto do confronto, mas também do diálogo e do poder de barganha que ambos os lados dispõem.

Tal procedimento exemplifica nossa hipótese, inspirada na adaptação moderna das noções de reciprocidade e redistribuição de Polanyi (1992), de que a questão ambiental é um processo socialmente instituído e, portanto, não está dado a priori, e seu discurso não pertence a nenhum grupo em especial, mas à sociedade em seu conjunto, ao qual está subordinada. Intermediado pelas instituições e pelo Estado, enquanto não se estabelece o compromisso com a comunicação, ela não existirá e nem terá dinâmica própria.

Mudanças no padrão de relacionamento ONG's , setor privado e setor público

Uma das nossas motivações neste estudo foi verificar se existe uma predisposição política do setor empresarial ao diálogo em torno da sustentabilidade ambiental, conduzindo a decisões tomadas por consenso em fóruns participativos. Do lado das empresas observa-se uma forte tendência na mudança de postura em relação às ONGs. Estas passam a ser encaradas como parceiros legítimos. O relacionamento é mais profissional e igualitário no sentido de que às ONGs são delegadas tarefas específicas (a exemplo do processo de consulta e diálogo com os stakeholders, além da execução dos programas sociais) e, por conseguinte, cobrados resultados. Embora esteja sempre presente a expectativa de ganho de legitimidade ao se associar à uma ONG, as empresas passaram a encará-las com mais seriedade, respeitar sua função social e reconhecer suas habilidades específicas.

Do lado das ONGs percebe-se uma tendência cada vez mais acentuada na flexibilização do discurso anti-empresarial. Para tanto, uma série de fatores pesou, tais como:

- ✓ a crise da militância, em especial a militância dita planfletária, mais radical e não cooperativa, reforçando, em contrapartida, a posição das ONGs mais organizadas e profissionais, com equipes capacitadas e propostas de atuação consistentes, em especial aquelas que aliam o profissionalismo com uma efetiva presença junto às comunidades;

- ✓ a crise financeira, levou muitos ONGs a rever posições mais duras e aceitar trabalhos "encomendados" seja por governos, seja por multilaterais e mesmo por empresários simpatizantes da causa ambiental que patrocinam seus projetos;
- ✓ a crise ideológica, em parte responsável pelo enfraquecimento da militância, mas fruto sobretudo do fenômeno da globalização e do baque sofrido pelo tradicional confronto ideológico direita x esquerda;
- ✓ a crise interna, caracterizada por uma crise de legitimidade e de definição de proposições alternativas, resultando em cisões e rachas, dificuldade de articulação do chamado Terceiro Setor, é resultado em grande medida da crise financeira, mas também da mudança do perfil tradicional da ONG.

Por outro lado, flexibilizar posições e rever projetos de alto risco ambiental por parte das empresas é resultado do esgotamento de um modelo de articulação de interesses, muito embora a ação do movimento ambientalista organizado não seja suficiente para explicar esta mudança. Atribuir a este todo o mérito e a exclusividade na defesa legítima da causa ambiental é equívoco factual e teórico. A história se faz com base em negociações, nas quais se processam confrontos e conflitos, mas também fertilização mútua de idéias em contexto de pluralidade e irregularidade de alianças. Os antagonismos entre os grupos sociais podem tender a se cristalizar ao longo do tempo, mas também a afrouxar alterando alianças em torno de interesses conjunturais, a exemplo das experiências descritas por Evans (1997) e daquelas que examinamos. Neste sentido, defendemos que o eco-enclave pode ser analisado como um espaço onde se experimentam e se estabelecem novas formas de articulação de interesses.

A polêmica em torno da liderança: grandes corporações ou Estado?

Podem as grandes corporações liderar a mudança no padrão de desenvolvimento econômico hegemônico em direção ao desenvolvimento sustentável? Podem intervir no rumo das políticas de sustentabilidade ambiental em escala nacional e internacional? Criar novos standards para eco-tecnologias por intermédio de mecanimos mais eficientes do que os que dispõem os governos e seus órgãos reguladores? Estabelecer parcerias para alcançar estes padrões com a sociedade organizada?

A colocação dessas e outras questões - até há pouco tempo atrás descabidas - refletem o atual momento de mudança comportamental nas grandes corporações. A postura pró-ativa dessas empresas vem empurrando-as para um nível de compromisso com a sociedade nunca antes imaginado, auxiliadas em grande medida pelo impacto da informação que permite a expansão dos canais de comunicação interativos - particularmente a Internet - entre usuários e empresas numa velocidade ímpar. Os websites de empresas como a Shell funcionam como fontes de informação atualizadas e representam verdadeiros fóruns públicos.

Entretanto, seria muito simplista afirmar que apenas certos setores da sociedade deterão o monopólio da defesa do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, mesmo porque, como salienta Roberto Guimarães (1997), consensos sociais absolutos não existem e mesmo os parciais se constroem através das lutas sociais. Este mesmo autor propõe como uma aproximação "lógico-formal" ao tema dos atores que estariam a favor do desenvolvimento sustentável, utilizar na análise os próprios fundamentos econômicos do processo produtivo: capital, trabalho, recursos naturais, já que

> "…historicamente cada um destes contou com uma base social diretamente vinculada ao seu desenvolvimento, uma base por assim dizer 'portadora' dos interesses específicos desse fator de produção. A acumulação de capital financeiro, comercial ou industrial, pôde nutrir-se e, por sua vez, promover o fortalecimento de uma classe capitalista, enquanto a incorporação da natureza através das relações de produção pode favorecer-se e, ao mesmo tempo, favorecer a consolidação de uma classe trabalhadora...". [65]

Questionamos esta interpretação de Guimarães. É fato que o capital contou, historicamente, para sua defesa com uma determinada classe, por ele "criada" para tal. É fato, também, que para responder à organização do capital, os trabalhadores se colocaram no pólo oposto, na defesa do trabalho, e que esta luta de classes se dá concomitante ao processo de apropriação dos recursos naturais - no seu sentido mais amplo, na apropriação dos meios de produção pela classe capitalista. Mas daí a supor que os recursos naturais têm na classe trabalhadora a base social de sua sustentação, não encontramos precedente na história que nos autoriza esta afirmação, pois além de não se fundamentar nos fatos, soa muito simplista. A despeito do conceito de desenvolvimento sustentável contar com uma incomum unanimidade, ao menos no que tange à retórica, para identificar o(s) portador(es) da defesa dos recursos naturais, como propõe Guimarães, cumpre, de início, superar a clivagem político-social sobre a

[65] GUIMARÃES, R. "Desenvolvimento sustentável:… Op. cit. p. 25.

qual foi construído o arcabouço teórico da Sociologia e da Ciência Política contemporâneas, alimentada, historicamente, pela existência da polarização ideológica entre capitalismo e socialismo, que se não acabou - não compartilhamos da visão do "fim da história" - ao menos enfraqueceu-se, consideravelmente, ao longo dos últimos 20 anos como pilares referenciais da evolução histórica das lutas sociais.

A questão do tempo e dos atores na visão do empresariado

O debate em torno da promoção do desenvolvimento sustentável é encarado pelo empresariado como um processo lento e gradual, viabilizado por intermédio de instrumentos econômicos[66] e políticos disponíveis no mercado de maneira a não destronar, abruptamente, o atual sistema de dominação social. Entretanto, é forçoso admitir que este movimento que começou na base técnica (com a eco-eficiência), e não atingiu a espinha dorsal do sistema industrial, está se avolumando sem que o empresariado perceba o grau de comprometimento que isso implica. Trata-se de fato de um processo de contaminação sutil, quase imperceptível, que parece inofensivo porque não é nem preciso nem previsível, e está aparentemente sob controle. Uma coisa é certa: a problemática ambiental vem contribuindo para intensificar o exercício da "reflexividade", confirmando a tese da "modernização reflexiva" proposta por Giddens, Beck e Lash (1994).[67] Se bem sucedida, esta empreitada certamente mudará o rumo da história institucional do capitalismo.

Schmidheiny e Zorraquín lamentam a falta de unanimidade sobre o tema da sustentabilidade ambiental entre a comunidade de *business* e a comunidade financeira. Os primeiros culpam a comunidade financeira por exigir o "short term", incompatível com a estratégia da eco-eficiência e com a construção de uma relação mais consistente com os principais stakeholders; a comunidade financeira, por sua vez, rebate, argumentando que "*short-termism lies mainly with business*".

---

[66] Ver a respeito tópico "Externalidades".

[67] Segundo os autores, modernização reflexiva significa "…*a change of industrial society within occurs surreptitiously and unplanned in the wake of normal, autonomized modernization and with an unchanged, intact political and economic order implies the followiing: a radicalization of modernity, which breaks up the premises and contours of industrial society and open paths to another modernity*". GIDDENS, A., BECK, U., LASH, S. ***Reflexive modernization****: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford: Stanford University Press, 1994. p. 3.

O longo termo inerente a esta estratégia exige que os esforços sejam suportados por uma liderança empresarial formada dentro das firmas, como os CEOs, os chairmans e os próprios acionistas. Entretanto, em conjunturas de numerosas fusões é mais difícil construir esta liderança, comprometendo a credibilidade dos stakeholders, internos e externos à firma, sobre a verdadeira "visão corporativa".[68] A familiaridade em lidar com o longo prazo representa uma vantagem competitiva para determinados setores. Este é, justamente, o caso das eco-comprometidas aqui analisadas. Tanto no setor de hidrocarbonos quanto no de papel e celulose, o tempo de maturação do empreendimento é longo e depende de resultados de pesquisas complexas. Os projetos são desenhados para um horizonte temporal de no mínimo duas décadas, podendo estender-se por quase meio século em certos casos.

Por outro lado, como salientou Schmidheiny, a obrigação em maximizar retornos aos acionistas conduz muitas vezes à adoção de estratégias pontuais e imediatistas, negligenciando investimentos cujo tempo de maturação se dá no longo prazo, tais como investimentos em capacitação de pessoal operacional, relacionamento com fornecedores e política de comunicação com as comunidades locais. O que não é de todo verdadeiro, na opinião de Schmidheiny, uma vez que os acionistas procuram obter retorno futuro de seus investimentos na mesma proporção em que anseiam por rendimentos no presente.

Subjacente à esta argumentação de Schmidheiny, existe a intenção em marcar a diferença qualitativa entre o desempenho do setor privado e do setor público na coordenação das políticas de sustentabilidade:

> "…it is worth noting that today most major companies develop longer-term views than most governments, which have a hard time looking beyond the next election. This more forward-looking approach can have a helpful, steadying influence on governments as they set sustainable development policies. Also, business has a deeper understanding of markets than govenments do. So it is not only appropriate that companies become involved in developing public policies for the control of pollution and the management of resources, it is crucial that they do so...".[69]

Equívocos à parte, o fato é que a questão do tempo - expressa no conflito entre o longo e o curto prazos do mercado financeiro - nunca tinha sido tão explicitamente enunciada e debatida antes da eclosão da questão ecológica, embora desperte questionamentos filosóficos demasiados ousados para o mundo dos negócios. Esta talvez seja a mais audaciosa mudança a ser enfrentada pelo empresariado moderno: a

[68] SCHMIDHEINY, S., ZOORAQUÍN, F.L., WSBCSD. ***Financing chance***... Op. cit. p. 59.
[69] Ibid. p. 61.

mudança cultural. Contudo, na lógica de Schmidheiny, este debate serve para distinguir competências no gerenciamento da sustentabilidade ambiental, colocando em pólos opostos empresas e governo, o que contraria interpretações que defendem enfaticamente relações sinérgicas entre esses atores. [70]

Papel do Estado

> "...A sustentabilidade do desenvolvimento exige, quase por definição, a democratização do Estado e não o seu abandono e substituição pelo mercado pois oferece uma contribuição ao desenvolvimento que é única e necessária. Única porque transcende a lógica do mercado e necessária porque a própria lógica de acumulação capitalista requer da oferta de 'bens comuns' que não podem ser produzidos por atores competitivos, ainda mais em mercados imperfeitos como os dos países periféricos..."[71]

Esta é, em linhas gerais, a visão dos que combatem a interpretação de natureza neo-liberal na questão da sustentabilidade ambiental. O Estado é entendido como o único ator capaz de enfrentar as transnacionais, acusadas de serem as principais responsáveis pela degradação ambiental, bem como a única instituição que reúne condições para interferir no complexo mercado internacional e suas regulações ambientais. À reversão da atual onda neo-liberal, responderia um Estado mais forte e intervencionista uma vez que o desenvolvimento sustentável pressupõe regulação e planejamento estratégico, metas atingíveis através da conciliação de interesses diferenciados forjados num pacto social que ofereça alternativas de solução à crise de sustentabilidade. Tarefa que só pode ser assumida plenamente pelo Estado. [72]

Embora racional e coerente em teoria, este argumento está equivocado diante da realidade dos fatos. A convenção da sustentabilidade ambiental tem demonstrado um enorme poder em redefinir alianças entre atores e respectivos papéis e responsabilidades, oferecendo opções para controle, execução e monitoramento de políticas sociais que extrapolam as fronteiras do Estado, boa parte delas bem sucedidas justamente porque despontam à margem da esfera de influência do poder público.

---

[70] Ver a respeito a concepção de Evans (1997) do *State-Society Sinergy in* EVANS, P. "Re-envisioning the reform process: a state-society synergy perspective". ***ECLAC Conference on The Caribbean quest****: directions for the reform process*. Port-of-Spain, Trinidad and Tobago, June 25, 1997.
[71] GUIMARÃES, R. "Desenvolvimento sustentável... Op. cit. p. 30.
[72] Ibid. p. 39.

O velho dilema empresarial: "ser ou não ser Estado"

De acordo com diagnóstico do Banco Mundial, são muitas as razões que explicam a superioridade das multinacionais como agentes de reversão de impactos sócio-ambientais: além de adotarem as melhores práticas obedecendo às regulações e à pressão social, influenciam as pequenas e médias empresas, através de parceria, *joint ventures* ou subcontratação, a adequarem-se a determinados padrões.[73]

Vale lembrar que, historicamente, a própria sociedade espera que essas empresas assumam o papel de intermediárias entre o Estado e a sociedade. As diferenças se situam em como fazer esta ponte: se de forma indireta através de fornecimento de recursos e know-how para as agências públicas, ou direta, fornecendo elas mesmas os serviços para as coletividades sob sua área de influência. Nestas circunstâncias, o dilema "ser ou não ser Estado" é uma consequência inevitável, ocorrendo nos dois cenários possíveis: ou a empresa joga duro e não assume tarefas públicas comprometendo o projeto e sua inserção na comunidade, ou tenta compartilhar ou assumir determinadas atribuições.

Um exemplo da política de comunicação da Shell reflete os efeitos deste fenômeno. Em 22 de março de 1999, a Shell International lançou sua primeira campanha mundial de comunicação corporativa visando ampliar o debate entre os stakeholders sobre sua percepção acerca dos negócios da empresa. Anteriormente, este debate focou em empreendimentos-modelo, como o de Camisea, cujos resultados favoráveis deram confiança à empresa em investir numa campanha de âmbito mundial. No centro da iniciativa está o compromisso do Grupo com o desenvolvimento sustentável, procurando equilibrar a necessidade de gerar lucros com preservação ambiental e responsabilidade social junto às comunidades afetadas pelos seus empreendimentos. [74]

Através de mala direta, chamadas na imprensa e no website da empresa, convocou-se os formadores de opinião e demais interessados, a participarem de um debate interativo, via Internet, sobre temas nada ortodoxos em se tratando de uma das maiores multinacionais do mundo, catalizadora da insatisfação social generalizada acerca da exploração dos ecossistemas e populações carentes dos países pobres. Encontram-se no website da empresa as listas de discussão e os boxes de votação

---

[73] THE WORLD BANK (WB). ***Expanding the measure of wealth:*** *indicators of environmentally sustainable development*. [S.l.]: The World Bank, 1997 (Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series, 17). Discussion Paper. Nota 3, p. 4.

[74] Ver WEBSITE da Shell***:*** www.shell.com.

sobre temas ambientais críticos (desde a viabilidade de se explorar petróleo em sistema *offshore* e em áreas ecologicamente sensíveis até a demanda por fontes de energia renovável) e assuntos políticos polêmicos (a exemplo da pesquisa de opinião se deve ou não a empresa usar de sua posição para influenciar a política de recursos humanos dos governos de países onde opera). Segundo dados da empresa, gastou-se na campanha US$ 25 milhões, sendo que 16 milhões destinados apenas à divulgação na imprensa.

Na ocasião, o chairman da Shell International, Mark Moody-Stuart, fez as seguintes declarações visando reforçar a intenção da campanha, qual seja, enfatizar a postura social e ambientalmente responsável da empresa em detrimento do interesse em auferir lucros:

> "...While much of our attention this year is going into making the business more profitable, this is not an excuse to neglect our longer-term responsibilities. That would have been very easy, but also very wrong. We are making a real commitment to sustainable development and we want to talk about what that means in practice. We don't claim to have all the answers on how multinationals should behave in terms of human rights and environmental stewardship. But we have learned from our consultations and from hard experience that we won't achieve our business goals unless we are listening to and learning from the full range of our stakeholders in society..."

No artigo "Laying the ghost of the Brent Spar"[75], o guru John Elkington aponta evidências desta mudança comportamental, levando-o a incorporar uma nova qualificação ao capitalismo, "stakeholder capitalism", motivado pelo recente sucesso da aproximação entre empresas poluidoras e ONGs ambientalistas, particularmente a iniciativa da Shell em buscar o diálogo franco e aberto com o conjunto de stakeholders de maneira a que situações potencializadoras de conflito social como o do Brent Spar não se repitam.

Encorajada pela pesquisa de opinião da MORI[76], que revelou que a reputação do setor de hidrocarbono estava seriamente maculada pela política de *offshore* vigente, a Shell, e outras empresas, como a Amoco e a Arco, agarra-se desesperadamente à estratégia de envolvimento e compromisso com os stakeholders como única saída para a crise de identidade pública que vem enfrentando, comprometendo-se a perseguir a meta do "triple bottom line", conceito proposto por Elkington.[77] Os resultados desta estratégia surpreenderam os membros das companhias, justamente

---

[75] ELKINGTON, J. *Laying the ghost of the Brent Spar, from Resurgence.* [S.l.]: SustainAbility Ltd., 3 Sept. 1997.
[76] Sobre esta pesquisa da MORI, ver item Estratégia de Desenvolvimento sustentável da Shell, capítulo 2.
[77] Ver tópico "Gurus".

aqueles "*who originally expected to have their throats cut if they let their 'enemies' through the factory fence".*

Não coincidentemente, as ONGs mais representativas, como a poderosa Greenpeace e a Rainforest Action Network[78], estão flexibilizando sua tradicional posição denuncista e aceitando dialogar com as feras. Elkington descreve um episódio bastante ilustrativo no qual a empresa Novo Nordisk passou pela humilhação de um acidente de liberação de organismos geneticamente modificados no mesmo dia em que seu segundo encontro anual com stakeholders estava acontecendo. Os ambientalistas presentes, ao invés de crucificarem a empresa, tentaram compreender o que tinha acontecido de errado justamente à uma companhia que vinha demonstrando um compromisso sério em evitar riscos ambientais.

Na avaliação de Elkington: "*Something had happened: the stakeholders had begun to trust and take an interest in the company. The issue of trust is at the epicentre of stakeholder dialogue. New principles are emerging to guide such processes"*. E tomando emprestado as palavras da executiva da The Body Shop, Anita Roddick, conclui que

> "…large companies around the world are beginning to recognise that legitimacy in society is an active responsibility, not a passive one. It takes a little courage to shed the command and control mentality – to see your stakeholders as sources of strength rather than instability. But,[she argues] if fortune favours the brave, then commercial success will increasingly favour the community-based, stakeholder inclusive companies of the twenty-first century..."[79]

Com base nesses argumentos, Elkington acredita que estamos ingressando em uma nova era e se a Shell for bem sucedida em afastar o fantasma do Brent Spar, sua estrutura gigantesca poderá tornar-se emblemática não por atitudes confrontacionistas e equivocadas, mas pelo pioneirismo em aderir ao "stakeholder capitalism" e em praticar efetivamente o desenvolvimento sustentável.

---

[78] A RAN assinou, recentemente (12.11.97), um acordo de cooperação com a Mitsubishi para implementação do código de conduta ambiental e social da empresa, no qual as partes declaram sua "confiança e boa fé" no sucesso do Acordo.

[79] ELKINGTON, J. ***Laying the ghost of the Brent Spar***... Op. cit. p. 2.

A sinergia Estado/Sociedade

Conforme analisamos em artigo recentemente publicado, no setor de papel e celulose brasileiro, o tradicional neocorporativismo vem dando lugar a iniciativas mais próximas do approach proposto por Evans (1997), denominado *state-society synergy*, impulsionado pelo imperativo da preservação ambiental. Além disso, novas formas de articulação de interesses estão sendo introduzidas pelas empresas, fundamentalmente, despertar o empreendedorismo das comunidades através da construção de capacitação institucional de suas organizações.[80]

Ao revisarmos a noção de sustentabilidade (a manutenção do estoque de recursos e da qualidade ambiental para a satisfação das necessidades básicas das gerações atuais e futuras) constata-se que a sustentabilidade do desenvolvimento requer justamente um mercado regulado e um horizonte de longo prazo para as decisões públicas. Embora variáveis como longo prazo e gerações futuras tenham sido historicamente ignoradas pelo mercado, estamos presenciando uma relação mais equilibrada entre sociedade e mercado, sobretudo porque a auto-regulação ambiental e social transformou-se em estratégia competitiva. Ainda é cedo para afirmar, contudo, se o que está por trás disso é muito mais a questão do custo financeiro e das oportunidades comerciais ou se de fato existe um componente ideológico e cultural novo, caracterizado pela humanização e "enraizamento social" da presença desses enclaves.

Face ao exposto, concluimos que um projeto de sociedade sustentável será construído com base na inter-relação, equanimimente estruturada, entre todos os atores sociais, estando a questão da coordenação condicionada às condições existentes, e aos mecanismos disponíveis, em cada contexto no qual este relacionamento se expressa. De concreto, como avaliou Evans (1995), é preciso superar a dicotomia "menos ou mais Estado", e buscar a eficácia relativa das diferentes estruturas sociais uma vez que "…states and societies shape each other".

---

[80] Evans observou que novas formas de articulação de interesses substituem, em alguns casos e em determinadas regiões (em especial regiões carentes em países em desenvolvimento), a tradicional aliança elites locais/burocracia estatal, inaugurando uma aliança em torno de projetos concretos entre burocracia estatal e lideranças comunitárias. A rigor, em grande parte dos casos, é a presença e a vontade de uma empresa em implantar projetos com uma marca mais social e comunitária que induzem o envolvimento das agências governamentais, bem como forçam a constituição de organizações representativas das comunidades locais para viabilizar os projetos. VINHA, V.G. da. "O Estado e as empresas 'ecologicamente comprometidas' sob à ótica do neocorporativismo e do *state-society synergy approach*: o caso do setor de papel e celulose brasileiro". ***Archè Interdisciplinar***. Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano VIII, n. 25, 1999.

No próximo tópico, apresentamos o debate de idéias em torno do desenvolvimento sustentável e do papel das empresas a partir da visão exposta por alguns dos mais destacados teóricos do ambientalismo empresarial.

Limites à performance socialmente responsável

"Should business use their influence with governments to address broader issues of human rights?"

Esta pergunta está sendo veiculada no website da Shell como uma "ballot box" através da qual consumidores e formadores de opinião votam no plebiscito que orientará a política de atuação da empresa em áreas sensíveis em países pobres. A Shell quer saber se a sociedade aprova sua interferência na política interna dos países onde opera de maneira a contribuir para melhorar o tratamento dispensado aos cidadãos. Para tanto, incluiu no seu novo repertório de princípios o apoio incondicional à Declaração Universal dos Direitos Humanos, além de assumir publicamente que sendo a indústria de petróleo capital-intensiva, e longo o horizonte de maturação dos seus empreendimentos, propõe-se a definir com a população uma política de segurança. Seu compromisso é com as comunidades e não com "*the government of the day*".

O argumento principal é que os governos desses países não possuem recursos para oferecer um sistema de segurança confiável, tanto para a população quanto para a integridade física dos empreendimentos, e que o conhecimento e a experiência acumulados pela empresa serão fundamentais para desenvolver um programa de segurança de alto nível. A empresa aproveita para esclarecer seus motivos e responsabilidades em relação ao fracasso do empreendimento na Nigéria, alegando que a Shell obedeceu as claúsulas contidas no documento das Nações Unidas relativos a direitos humanos sem a contrapartida dos parceiros e contratados. Por isso, assumem o compromisso de não mais fazer *joint-venture* com parceiros que se negarem a observar tais princípios. O desafio será como lidar com as *joint-ventures* em andamento, nas quais os parceiros rejeitam tais princípios ou fracassam ao implementá-los, como está acontecendo na Nigéria, onde a empresa local, a Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) detém 55% do negócio, enquanto a Shell apenas 30%. Em outros termos, o principal obstáculo à ação da Shell é ter que compartilhar responsabilidades em projetos sociais que dependem da capacidade de investimento dos parceiros, particularmente o Estado e as empresas locais.

A empresa defende-se, e abre-se ao diálogo com a opinião pública buscando sua compreensão e colaboração: "*What does a Shell company do when faced with this situation?*", pergunta aos usuários do seu site.[81]

O delicado tema da interferência política revela como as empresas percebem a indissociabilidade entre legimidade política e negócios, conquistada através de um pacto social:

> "Companies have a responsibility to respect the civil and political rights of their employees and many would accept that their suppliers and contractors should act likewise. Most multinationals choose to stay politically neutral and not to interfere in what they see as national issues. But companies that play a major economic role in a country are coming under increasing pressure from human rights groups to speak out against human rights abuses or to divest, particularly when complaints to governments fail.". [82]

---

[81] WEBSITE da Shell. Op. cit.
[82] Ibidem.

1.4. Evolução e características do ambientalismo empresarial

Apesar das origens do ambientalismo empresarial ocidental remontarem há mais de duas décadas atrás, confundidas no movimento surgido nos EUA conhecido como "the crisis of confidence in American Business",[83] e de suas concepções básicas terem sido construídas a partir da Conferência de Estocolmo, de 1972, o marco histórico ocorreu durante a preparação da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em junho de 1992. Esta conferência representou a culminância de um processo de discussão, registrando, concentradamente, incontáveis manifestações a favor da sustentabilidade ambiental nas mais diversas áreas de conhecimento, seja na forma de publicações acadêmicas, seja em material de cunho mais panfletário e político. Foi a partir daí que soaram mais fortemente os alarmes anunciando o estado terminal de um modelo de desenvolvimento que cresceu em choque com a dinâmica da natureza.

Resultou deste processo a publicação do livro *Changing Course*, escrito por Stephan Schmidheiny, em parceria com o Business Council for Sustainable Development (mais tarde, WBCSD).[84] Essencialmente panfletário e "manualístico", procura apresentar um projeto de transformação econômica global no qual as empresas são os protagonistas e o mercado o seu sinalizador:

> "...Business will play a vital role in the future health of this planet….New forms of cooperation between government, business and society are required to achieve this goal…But markets must give the right signals; the prices of goods and services must increasingly recognize and reflect the environment costs of their production, use, recycling, and disposal..."[85]

Servindo, também, como peça de propaganda do WBCSD, cerca de metade do livro é composta por estudos de caso, selecionados entre as empresas que obtiveram sucesso na implementação de estratégias de eco-eficiência, ainda confundidas, conceitualmente, com desenvolvimento sustentável. É patente descompasso entre o discurso e o método proposto por Schmidheiny: o discurso é humanista-filosófico, ao

---

[83] Em 1976, Leonard Silk e David Vogel, à época, respectivamente, economista e membro do Conselho Editorial do New York Times e professor da Universidade de Berkeley, escreveram o influente ***Ethics and Profits***, no qual examinam as causas e consequências da crise de confiança no *american business* que alcançará seu ápice com a desastrosa guerra do Vietnã e o episódio do Watergate. Questionando atitudes exclusivamente movidas pelo lucro, os autores alertam para a necessidade das empresas ouvirem a sociedade e incorporarem preocupações ambientais em suas estratégias comerciais. SILK, L., VOGEL, D. ***Ethics and profits****: the crisis of confidence in American business*. New York: Simon and Schuster, 1976.

[84] SCHMIDHEINY, S., WBCSD. ***Changing course...*** Op. cit. ix.

[85] Ibid. p. xi.

passo que o método é, pragmaticamente, assentado nas premissas da vantagem competitiva.

Enfrentando o desafio do desenvolvimento sustentável

Quatro anos e inúmeros acidentes de percurso depois, Schmidheiny e Frederico Zorraquín escrevem *Financing Change*, também editado pelo influente Massachusetts Institute of Technology (1996).[86] O livro dirige-se a um novo momento do ambientalismo empresarial. Schmidheiny lança-se agora à tarefa de atrair a comunidade financeira para o modelo de desenvolvimento sustentável, sob o argumento de que, até o momento, apenas as grandes corporações industriais teriam atingindo a maturidade no tocante à questão ambiental, equanto as pequenas e médias empresas e, principalmente, os bancos estariam no estágio inicial de debate da questão.[87]

A pergunta que os autores tentam responder neste livro é como financiar esta forma de desenvolvimento, que demanda investimentos de longo prazo, sem o concurso da comunidade financeira. Afinal, dizem os autores, "*…any form of development - sustainable or not - must be financed largely by those markets*". E justificam: já que as grandes empresas-líderes estão mais conscientes desta responsabilidade e têm maior urgência na concretização da eco-eficiência, precisam estar preparadas para receber a resposta do mercado: *"…we urge company leaders to build a sustainable development reflex into corporate activities, so that when the markets come to reward eco-efficiency more systematically, company leaders will have their strategies in place (…) and their stakeholders loyal...".* [88]

Contudo, um outro alvo está por trás desta retórica. Mais desafiante do que convencer o mercado financeiro de "*fast money*" a investir em projetos sustentáveis de longo prazo, será convencer a sociedade como um todo de que o protagonista dessa "revolução" serão as empresas e não os governos. As instituições "legítimas" passariam a ser aquelas nascidas sob a égide das corporações mais poderosas, enquanto que as instituições emanadas da coordenação democrática entre organismos inter-governamentais, por exemplo, a ela estariam subordinadas. A meta: definir um projeto político de sociedade sustentável alicerçado na legitimidade

[86] SCHMIDHEINY, S., ZOORAQUÍN, F.L, WBCSD. ***Financing change...*** Op. cit.
[87] Na concepção de Schmidheiny, pertencem à comunidade financeira os investidores e analistas de mercado, os bancos, as companhias seguradoras, auditores e contadores e "raters". Ibidem.
[88] Ibid. pp. xxi-xxii.

conferida por esta estratégia, em nome do mercado, e através do mercado. Sendo que, como prevê Schmidheiny, o principal beneficiado será o investidor, que terá mais garantia de retorno do seu investimento.

É evidente que o empresariado não ficaria à mercê dos interesses de povos e governos de países de rica biodiversidade, mas economicamente pobres, nem de consumidores raivosos e ecologistas românticos, correndo o risco de ver-se obrigado a abandonar o padrão de acumulação capitalista arduamente construído ao longo de séculos de exploração e administração de conflitos sociais. O que mudou é que seu projeto precisa vencer pela força dos argumentos, mais do que pela virulência do métodos. E o primeiro obstáculo a ser vencido são os próprios pares, "*the market is a tougher master*", admitem os autores, porque os governos "*can be lobbied and influenced…More and more the market is becoming the ultimate arbiter of success, and more and more the market itself is demanding eco-efficiency*".[89]

À caminho da generalização da eco-eficiência

Guardadas as devidas proporções, parece estarmos testemunhando uma fase similar à da "generalização da lei fabril", expressão cunhada por Karl Marx para designar o processo de replicação da lógica capitalista para além das fronteiras da pioneira Inglaterra, desencadeado nas primeiras décadas do século XIX.

Embora difícil de quantificar, podemos estimar, para efeito de ilustração, que a estratégia da eco-eficiência já está internalizada em, praticamente, todas as empresas-líderes dos países desenvolvidos da Europa Ocidental, e expressiva parcela da parte Oriental, e nos Estados Unidos. Na Ásia, certamente o Japão, e alguns outros países do grupo dos "tigres", já incorporaram as tecnologias limpas poupadoras de recursos dada a extrema preocupação com a racionalização da produção. Nos países em desenvolvimento, a eco-eficiência está mais disseminada entre as empresas multinacionais e vem sendo, paulatinamente, implementada pelas grandes empresas nacionais, sob pressão do mercado externo no qual competem e de eventos desastrosos expostos pela mídia.[90] Contudo, como o mundo fracamente industrializado representa a maior parte do território do planeta, este continua majoritariamente não-sustentável, mesmo do ponto de vista da eco-eficiência.

---

[89] Ibid. p. 58.
[90] No caso da Shell, por exemplo, são notórios os escândalos do Brent Spar e da Nigéria (ver detalhes no Estudo de Caso).

Registros mais confiáveis do avanço da consciência ambiental nos meios empresariais apareceram, apenas, recentemente. A década de 90 tem sido pródiga em estatísticas desta natureza, e assistiu ao surgimento das mais importantes organizações ambientalistas criadas por empresários, dentre elas o BCSD, do qual Schmidheiny foi fundador. Entre as 50 empresas fundadoras estavam as brasileiras Companhia Vale do Rio Doce e a Aracruz Celulose e The Royal Dutch/Shell Group. Em 1995, o BCSD fundiu-se com o World Industry Council for the Environment (WICE) sob a sigla World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Em 1996, com exceção da China, todas as demais economias nacionais com expressão continental possuiam representação nesta entidade, ou tinham associações congêneres a ela afiliadas. Neste mesmo ano, o WBCSD contava com 120 membros distribuídos por 35 países, representando cerca de 20 setores industriais. Do lado brasileiro, incorporou-se ao Conselho a empresa Caemi Mineração e Metalurgia S.A. e, em 1997, foi criado o Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), cujas atividades descrevemos no tópico sobre ambientalismo empresarial no Brasil.

A despeito da sua representatividade, o WBCSD não é a única, nem a mais consistente, entidade empresarial dedicada a integrar desenvolvimento sustentável e negócios. De fato, sua marca registrada - a eco-eficiência - ainda detem um peso excessivo nas políticas ambientais das empresas congregadas, revelando a resistência do setor industrial em assumir um compromisso efetivo com mudanças de caráter estrutural de longo prazo. A Shell, por uma série de razões que analisamos mais adiante, é uma das que mais longe chegou no compromisso formal, graças não exclusivamente às orientações emanadas do Conselho, mas ao fato de ter vivenciado pressões superiores, levando-a a se abrir à novas idéias e ao diálogo com outros segmentos, como as ONGs e as empresas de consultoria.

Em 1994, o jornal *Tomorrow* publicou uma lista das 40 organizações dedicadas a integrar negócios, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, reunidas sob a sugestiva sigla de GBN (Green Business Network). Hoje, este número duplicou, impulsionado, principalmente, pela internacionalização das organizações precursoras através de representações em diversos países, inclusive o Brasil.

Conflitos sócio-ambientais e risco financeiro

Dentre as várias e recentes iniciativas no campo do ambientalismo empresarial cabe registro a ONG criada sob os auspícios do Príncipe Charles da Inglaterra, um ambientalista histórico, The Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF). A particularidade desta ONG é a de associar claramente conflitos sócio-ambientais à lucratividade dos negócios, tema em geral evitado. Pressupondo que as empresas são as maiores interessadas em evitar a eclosão de conflitos desta natureza, a PWBLF, em parceria com a International Alert, organização não-governamental dedicada à prevenção e resolução de conflitos suscitados por guerras civis, preparou um detalhado plano de ação para prevení-los e reverter suas consequências danosas aos negócios.[91]

A entidade recomenda, enfaticamente, que as empresas se engajem em ações para prevenção de conflito com vistas a reduzir o risco dos investimentos e perder mercados em decorrência de conflitos com as comunidades. Dirige-se, especialmente, às grandes corporações multinacionais que exploram recursos naturais, como a indústria de mineração e de petróleo, citando como exemplo o caso da Shell na Nigéria para reforçar o argumento de que a simples presença de uma corporação multinacional, demandando medidas de segurança sofisticadas para defender suas operações, é um combustível explosivo na emergência desses conflitos, provocando tensões e lutas violentas. E alerta: "*In a politically volatile situation where the rule of law may not exist, MNCs cannot depend upon the guarantees of unstable governments, guerrillas, soldiers or other parties".*[92]

Dentre as ações recomendadas, destacam-se: apoiar as ONGs locais e nacionais, bem como as comunidades e Igrejas; influenciar as políticas das agências multilaterais como o Banco Mundial e a ONU, contribuindo para construir um atmosfera de paz social, através de instrumentos como auditoria de conflito, de maneira a avaliar o potencial de risco envolvido; juntar-se à outras companhias para definir padrões internacionais para prevenção de conflito; dar suporte às minorias; e apoiar eleições e outras atividades que promovam a transição para a democracia, como o *lobby* a favor da justiça social.

A linha adotada pela PWBLF é, no mínimo, ambígua. Sob o argumento a favor da ética nos negócios, mascara a intenção de intervir na política local, contrariando o princípio da soberania, base da prática da democracia que tanto defendem.

---

[91] WEBSITE da PWBLF.

O desafio da mudança cultural

A reação da sociedade contra o acelerado processo de degradação ambiental é antiga, remonta há pelo menos trinta anos atrás. A maior parte das ONGs criadas nos anos 70 propunham-se a lidar com esta questão, registrando-se uma história de longas e árduas lutas contra os agentes predadores do meio ambiente.

O mundo dos negócios percebeu tardiamente a magnitude dos impactos globais da poluição por carbono, da exaustão da camada de ozônio e da perda acentuada da biodiversidade, que afeta todas as espécies vivas do planeta, as florestas e a fertilidade dos solos. Em decorrência, ficou clara, também, a interdependência entre o homem e o meio ambiente, colocando o dilema de como prosseguir com as intervenções humanas sem comprometer a integridade ambiental.

Schmidheiny reconhece o desconhecimento da dimensão "socialmente enraizada" nas estratégias de eco-eficiência, por enquanto a única contribuição à melhoria da qualidade de vida no planeta realmente aceita pelo conjunto do empresariado porque significa redução de custos, além de garantir algum retorno de imagem junto aos opositores.

> "...Business has been slow to come to terms with sustainability partly due to a traditional resistance toward organized forms of environment concerns and partly due to an inability to see what business has to do with the non-market needs of people today or the necessities of people in the future, who do not participate in today's market..." [93]

Como relatado por Schmidheiny (1992), nos primórdios do ambientalismo empresarial o principal obstáculo ao engajamento do empresariado na eco-eficiência residia na concepção dominante de que proteção ambiental e lucratividade eram adversários naturais. Pensava-se que o melhor gerenciamento ambiental nas operações industriais, além de reduzir lucros, obrigaria a repassar os custos aos consumidores elevando os preços. Adicionalmente, o custo da tecnologia ambiental era alto em virtude de não estar, nem tão disponível, nem tão aperfeiçoada quanto hoje. Em poucos anos, contudo, ficou patente que as tecnologias ambientais tinham um potencial inverso, isto é, reduziam custos através de uma melhor racionalização dos processos produtivos, particularmente, no uso de insumos e no desperdício.

---

[92] Ibidem.
[93] SCHMIDHEINY, S., ZORRAQUÍN, F.L., WBCSD. ***Financing change*** … Op. cit. p. 12.

Tal movimento representou a primeira mudança cultural significativa no pensamento empresarial dominante. Atualmente, o desafio é aceitar a abertura de diálogo com a sociedade em bases mais democráticas e visando a coordenação conjunta. O envolvimento dos stakeholders em processos decisórios promoverá uma mudança cultural radical, no momento em que for abandonada a visão tradicional de vê-lo como uma ameaça aos negócios para aceitá-lo como uma nova forma de fazer negócio.

Capitalistas descobrem o "social embeddedness": a informação como estratégia

Um documento sugestivamente intitulado *Meeting Changing Expectations* foi preparado para discussão no I Fórum Internacional do WBCSD, realizado em 1998, e consta das metas propostas no relatório anual da entidade deste mesmo ano. Supervisionado por Phil Watts, diretor da Shell International, e coordenador do Grupo de Trabalho do mesmo nome, o documento indica como temas emergentes: direitos humanos, direitos do empregado, proteção ambiental, envolvimento comunitário, relações com fornecedores, monitoramento e direito dos stakeholders.[94]

John Elkington, chairman da consultora SustainAbility, empresa de consultoria inglesa pioneira em benchmarking ambiental, relata a dificuldade enfrentada para convencer as empresas americanas a colaborarem na primeira pesquisa encomendada pela UNEP (United Nations Environment Programme), em 1993, e observa como a atitude mudou radicalmente na pesquisa realizada quatro anos depois:

> "...When SustainAbility first started benchmarking company environmental reports…several US companies were so aggrieved that they threatened never to work with UNEP again. What business was it of the UN's, they demanded, to rank and rate CERs [Company Environmental Reports] ? How times have changed. Now reporting companies are eager to know how they have scored - and how to improve their reporting in future years..."[95]

Segundo Elkington, foram identificadas melhorias substanciais na qualidade dos cem relatórios ambientais apresentados pelas empresas em 1997, atingindo dezesseis diferentes setores em dezoito países e, pela primeira vez, foi possível comparar o diferencial de qualidade entre os relatórios, por setores e países. Adverte, contudo,

---

[94] WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Meeting changing expectations***. Geneva, Switzerland: WBCSD Publ., March 1999.

[95] ELKINGTON, J., KREANDER, N., STIBBARD, H. "Hitting the higher ground**.** Leading-edge companies are making dramatic progress in reporting - but contrarian sympathizers are lagging behind". ***SustainAbility Limited from Tomorrow***. [S.l:s.n.], vol. VIII, n. 1, Jan-Feb/1998.

que a transparência ainda não é aceita por todas as companhias. Longe disso, ele diz, *"some people are enormously worried - and fighting back*".

Cita como exemplo a crítica da revista Forbes, publicada em outubro de 1997, acerca do divulgação do US Toxic Release Inventory (TRI) como sendo "*a bonus for snoops and spies*", uma vez que fornece a posição das indústrias americanas para os competidores. A revista descreve o que um competidor estrangeiro poderia fazer com os dados do TRI contra uma indústria em particular: "*Foreigners would gain access to information that in wartime would be the equivalent of having the U.S. voluntarily turn over its code book to its enemies."* [96]

Em contraste, Elkington argumenta que o programa da consultora SustainAbility, "Engaging Stakeholders", é baseado nas premissas de que o mercado trabalha mais eficiente e efetivamente quando existe adequada informação, e que, como resultado, os empresários devem se habituar a operar dentro da *"global goldfish bowl".* Certificados de gerenciamento ambiental, como a ISO 14001, são instrumentos de pressão úteis nesta direção, mas acredita que existe uma ampla tendência em operação agindo em contrário. Recorda analogia sugerida pelo chairman da Shell, Cor Horkströter, ao descrever a emergência no ambiente dos negócios da idéia da informação transparente como uma "*CNN world*", isto é, o mercado se assemelhando a maior empresa de notícias do mundo.

Esta citação corrobora nossa hipótese de que as práticas de gerenciamento ambiental e de envolvimento dos stakeholders aumentam as possibilidades de obtenção de "melhor informação" (*best information)*, embora não se possa afirmar se a tendência que predominará no futuro será a de tornarem-se veículo de flexibilização das estratégias competitivas ou um novo e poderoso instrumento de concorrência (ou, ainda, no limite da utopia, que ambas venham a se combinar para dar o golpe fatal no capitalismo, vislumbrado por Schumpeter[97]).

O fato da maior parte dos empresários encarar essas práticas com desprezo, equiparando-as à espiões que invadem a sacrossanta privacidade do mundo dos negócios, conforme admite o próprio Elkington, não nos autoriza a tirar conclusões precipitadas. Por outro lado, quanto mais os problemas de ordem ambiental produzirem conflitos sociais, mais a sociedade pressionará as empresas a caminharem nesta direção. Acrescente-se a isso o fato dos gurus do ambientalismo empresarial serem defensores desta prática, e teremos um contingente cada vez

[96] Ibidem.
[97] Segundo Schumpeter, o golpe fatal ao capitalismo viria da redução do ímpeto inovador. Ver Conclusões.

maior de empresas aderindo à esta nova convenção, algo que poderia ser denominado como a "convenção do enraizamento social da economia", realizando a utopia polanyiana do "*encaixe institucional entre economia e sociedade*".

Atores corporativos responsáveis. Um exemplo de pró-atividade

A análise de Galaskiewicz (1984) integra a categoria de modelos de campo interorganizacional que focam na natureza das relações vinculando uma coleção de organizações diversas dentro de um sistema comum ou *network*, em especial numa mesma região geográfica, em uma comunidade ou área metropolitana. Neste modelo o foco é mais sobre a natureza das relações entre organizações do que sobre as organizações em si. Estudos recentes têm enfatizado a capacidade adaptativa de tais sistemas. [98]

Galaskiewicz oberva que a maior parte da literatura sobre tradição institucional encara a organização como passiva, reagindo "*entity entrapped or responding to coercive or cultural forces in its environment*" (cita especificamente Scott, 1991 e Zucker, 1987). Para ele, a influência do ambiente institucional pode ser sutil, não aceitando também a visão determinista de ambiente. Ele propõe uma outra direção, que foque na ação coletiva e na construção de instituições ao nível do campo interorganizacional. No seu estudo procura mostrar que grandes empresas motivadas pelo auto-interesse de curto prazo podem atuar propositivamente, mesmo sob condições de "racionalidade limitada" (*bounded rationality*), desde que lhes seja dada a oportunidade de identificar "*proper set of incentives"* que apontam para os interesses coletivos. E mais, que estes incentivos não são necessariamente, *"neither imposed by external authorities nor absorbed from the larger culture, but rather are built or created by system participants and lead actors to pursue collective goals*". [99]

No caso das eco-comprometidas os incentivos de caráter coercitivo são muitos (pressão dos consumidores e formadores de opinião, regulação governamental, standards tecnológicos e padrões de concorrência), mas a força interna no sentido da mudança também é determinante. Sendo influenciadas pelo ambiente, dificilmente as empresas conseguem ficar por muito tempo passivas à deterioração das condições de vida humana e ambiental que as rodeia.

Embora reconhecendo que as grandes corporações, especialmente as multinacionais, frequentemente estão em conflito com as comunidades que habitam as áreas onde atuam, Galaskiewicz preferiu eleger outro exemplo para o seu estudo de caso. Trata-se de uma área metropolitana, nal qual os esforços de líderes empresariais na criação e institucionalização de padrões de controle social resultaram no fortalecimento da atividade de serviço público prestado pela empresa na esfera local. Adota a definição de Janowitz (1978) de "construção institucional", segundo o qual "*those conscious efforts to direct societal change and to search for more effective social controls which are grounded in rationality*". Os atores participam na criação deste sistema voluntariamente, e os esforços são conscientes e guiados por pensamento científico. Em vários aspectos, os resultados de sua pesquisa se assemelham ao nosso estudo.

A forma tradicional de atuação local das firmas era se preocuparem tão somente com o seu papel de empregador, articulando-se com as cadeias de distribuição. Apenas quando os assuntos comunitários ameaçavam seus interesses envolviam-se mais na comunidade. Além disso, de acordo com a notória expressão de Hirschman (1972), "*the corporations have a ready 'exit' option*", a "exit strategy" era um recurso sempre disponível, possibilitando o deslocamento

---

[98] GALASKIEWICZ, J. "Making corporate sectors accountable". In: POWELL, W. W., DiMAGGIO, P. J. (Eds.). ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p.109/111

[99] Ibid. p. 293.

desta indústria.[100] Existe, contudo, uma diferença crucial entre essas corporações e aquelas que, por dependerem da proximidade geográfica da matéria prima, não podem deslocar-se facilmente para outras áreas nas quais não sofram restrições do movimento social ou regulação governamental, a exemplo das eco-comprometidas. Neste sentido, sua inserção na área tende a ser permanente e duradoura, valorizando a política de boa vizinhança com as comunidades, ONGs e governos locais.

Ao contrário do que testemunhou Coleman (1974) há quase três décadas atrás, as corporações "amorais" que abusavam dos recursos naturais e desprezavam os assuntos comunitários, [101] são cada vez mais raras e não estão imunes ao controle social. As comunidades, antes destinadas a serem reféns das corporações, são, agora, respeitadas como "anfitriãs". A mudança no conceito de comunidade usada no empreendimento da Shell em Camisea, por exemplo ("*from hostages to hosts*"), implicou numa mudança de comportamento da empresa radicalmente diferente da tradicional. A chamada "licença social para operar" também incorporou-se definitivamente ao vocabulário da Aracruz quando o longo conflito com os índios ganhou destaque na mídia nacional e internacional.

No estudo de Galaskiewicz em Minneapolis e St. Paul, um grupo de empresas estabeleceu um sistema de controle para incentivar e manter contribuições corporativas voluntariamente, não tendo sofrido nenhuma pressão externa. A primeira iniciativa foi a criação por parte de empresários de um fórum local, uma organização sem fins lucrativos, na qual os executivos mantinham contato e debatiam questões relativas à responsabilidade empresarial com seus pares, mas também com pessoas não pertencentes ao mundo dos negócios. Formalmente organizados, esses profissionais aprenderam mais sobre como aperfeiçoar sua performance profissional, entender as necessidades e prioridades das comunidades e estreitar o relacionamento com outras firmas, deflagrando um processo de "learning with" com as comunidades e com seus pares.

Este sopro de "institution-building", segundo o autor, está relacionado com a perda de controle local por parte das corporações e seu potencial de absorver os bens e rendimentos da comunidade. "*Participants in this corporate community consciously built a new set of institutions, created a new incentive structure, formulated an ideology to legitimate these roles, and helped institutionalize corporate responsibility roles within local firms*." No entanto, o autor alerta para o risco dessas ações degenerarem em estratégia de marketing, deslocando a administração desses fundos de contribuição do departamento de assuntos comunitários para o departamento de marketing e relações públicas. Por isso, adverte, o futuro deste novo modelo institucional é incerto. Enquanto o velho padrão foi bem sucedido porque a elite empresarial, a qual tinha raízes pessoais e profissionais na área, estava motivada e envolvida, o atual não conta de antemão com esta vantagem que implica em mudanças profundas na cultura empresarial. [102]

O caso analisado por Galaskiewicz contribui para avançar a teoria institucional sob vários aspectos. Primeiro, porque revela que organizações buscam estratégias que servem tanto para seu interesse de longo prazo ou interesses coletivos de curto prazo se um adequado conjunto de incentivos for aportado. Com este exemplo ele procurou confirmar um importante pressuposto da teoria institucionalista: "*organizations will respond to social pressures emanating from the larger society and make strategics choices on those grounds*". Segundo, que sistemas de controle social são criados e reforçados pelos líderes do campo interorganizacional de uma maneira racional, propositiva e consciente: "*If analysts find cultural elements in the corporation which reflect larger societal values, it is not necessarily the case that they entered the organization through the backdoor, undetected".* O estudo mostra que esforços conscientes no sentido de institucionalizar significados, valores e normas tanto no âmbito da organização quanto no campo interorganizacional são efetivos, eficazes, em mudar o comportamemto organizacional. Terceiro, o estudo destaca a importância da análise de

[100] Ibid. p. 296.
[101] COLEMAN, J. ***Power and the structure of society***. New York: Norton, 1974.
[102] GALASKIEWICZ, J. Op. cit. p. 309.

"embebimento institucional" num contexto histórico e a importância do aprendizado social. Notou-se que as companhias respondiam às pressões dos pares e da elite filantrópica local, que as contribuições profissionalizaram a rede entre eles, e como isso influenciou sua percepção e avaliação sobre as não-governamentais na comunidade. As companhias locais, por seu turno, ganharam publicidade na mídia nacional, as ONGs locais ficaram dependentes das contribuições das empresas e houve mudanças no controle das corporações locais.

Ambientalismo Empresarial Brasileiro: em busca de identidade

O Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é uma entidade sem fins lucrativos criada em março de 1997, cinco anos após a Rio-92, e integra a rede de conselhos do WBCSD. Congrega, principalmente, as empresas de grande porte, tendo atingindo este ano a soma de 53 empresas associadas que, juntas, representam cerca de 60% do PIB brasileiro.

Presidido por Félix de Bulhões, ex-presidente e atual chairman da White Martins, do seu Conselho de Administração participam 26 líderes de grandes empresas brasileiras, dentre elas: General Motors, Grupo Votorantim, CSN, Shell/Brasil, Xerox/Brasil, Cia.Vale do Rio Doce, Petrobrás, Odebrecht, Organizações Globo, Usiminas e Coca-Cola. O presidente de honra é Erling Sven Lorentzen, chairman da Aracruz Celulose, o vice-presidente é Marco Maciel, atual vice-presidente da República, e entre os diretores estão Eliezer Batista, um dos mais brilhantes representantes do pensamento liberal brasileiro e idealizador do Projeto Carajás[103], além do filho do atual presidente da República, Paulo Henrique Cardoso.

O principal objetivo do Conselho é que "*o País adote como política um programa de desenvolvimento sustentável*" e para isso se propõe a garantir a força política necessária para a mudança de cultura. Entende como força política, ocupar uma posição privilegiada em relação aos concorrentes, destacando-se como uma organização ambiental e socialmente correta; manter-se atualizado sobre as melhores práticas disponíveis e exercer influência sobre os parâmetros estruturais que condicionam suas operações, uma vez que "*a entidade está representada por um patrono que goza de alta credibilidade junto à sociedade*", referindo, especificamente, a Erling Lorentenz.

---

[103] Este projeto sucumbiu, entre outros motivos, pelos numerosos problemas de ordem ambiental e social e a sucessão de equívocos ocorridos ao tentar solucioná-los, embora, segundo Eliezer Batista, Carajás tenha sido a fonte inspiradora de Schmidheiny para elaborar sua teoria do desenvolvimento sustentável.

A primeira campanha lançada pelo Conselho foi bem sucedida. A flexibilização das normas de licenciamento das operações das empresas foi aprovada, em dezembro de 1997, pelo CONAMA (Comissão Nacional de Meio Ambiente). A medida visava atrair investimentos para o País ao estender o período mínimo de permissão para operações de fábricas de um ano para quatro anos, e o período de validade da licença ambiental de dois para dez anos. Segundo o presidente do Conselho, Félix de Bulhões, a decisão remove um empecilho à instalação de fábricas ("*a obrigação de renovar constantemente a licença de operação era um dos principais receios dos investidores*") que atrelava o início das operações à conclusão, e posterior aprovação, pelo governo do Estudo de Impacto Ambiental (EIA), que em geral demanda muito tempo.[104] Ou seja, o Conselho conseguiu esvaziar o EIA como instrumento de controle ambiental, não condicionando a continuidade das operações à sua aprovação sob o argumento que representa mais empregos e mais entrada de capitais no País. A aprovação desta medida contribuiu para desmoralizar ainda mais a já combalida credibilidade do EIA.

Outra campanha levada a cabo pelo CEBDS, e encampada pelo governo federal, foi a de combater as barreiras protecionistas erigidas por competidores estrangeiros sob pretexto ambiental. Atualmente o Conselho atua em três frentes de trabalho: legislação ambiental (visando particularmente a Lei Nacional de Proteção Ambiental), eco-eficiência e mudanças climáticas, objetivando melhorar a posição das indústrias brasileiras no mercado externo.

Em 1999, a entidade divulgou o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade Empresarial, cujo objetivo é fornecer subsídios que auxiliem o governo na revisão da legislação ambiental. Apoiado na cartilha da eco-eficiência, o relatório descreve resultados alcançadas pelas empresas brasileiras na redução da emissão de resíduos, purificação de água e reciclagem, e aponta a empresa Shell do Brasil como tendo inovado ao patrocinar bolsas de estudo no exterior sobre ecologia, e participado do programa de recuperação de um manguezal. Outras iniciativas destacadas foram as da Petrobrás, por reduzir do teor de enxofre no óleo diesel de 1,2% para 0.3% (meta a ser atingida no ano 2000), e a da Bayer, que lançou o único incinerador para resíduos sólidos perigosos existentes no Brasil, eliminando 3.600 toneladas de produtos químicos, e por ter gasto a inédita soma - para os padrões brasileiros - de 32 milhões de dólares em controle ambiental. [105]

---

[104] ***Jornal do Brasil***. Rio de Janeiro, 18 dez. 1997. e JORNAL ***O Globo***, Rio de Janeiro, 18 dez. 1997.
[105] ***Jornal do Brasil***, Rio de Janeiro, 17 dez. 1997.

De acordo com uma pesquisa realizada em 1998, denominada Gestão Ambiental na Indústria Brasileira, cerca de 85% das empresas no Brasil adotavam algum tipo de procedimento associado às questões ambientais. De 1.500 empresas com receita líquida total de R$ 37 bilhões, observou-se que 90% delas investiu em meio ambiente nos anos de 1996 e 1997, embora só 35% das microempresas fizeram o mesmo. Segundo o estudo, 75% das companhias pretendem realizar investimentos ambientais nos próximos anos, com destaque para proteção de recursos hídricos e deposição de resíduos sólidos.[106] Esses resultados são, sem dúvida, louváveis, mas muito aquém das expectativas e muito abaixo dos padrões mundiais. Demonstram, ainda, que as empresas estrangeiras que operam no País estão mais preparadas, alcançando as metas mais ambiciosas.

Felix de Bulhões acredita que os empresários vão mudar sua expectativa de lucro a curto prazo, "*não porque são bonzinhos*", afirma ele, mas porque trata-se de uma atitude inteligente: "se não mudarem, não sobrevivem e não são bem sucedidos". Reconhece a influência do consumidor como um dos agentes responsáveis pela mudança de comportamento do empresariado, mas atribui às pressões externas papel decisivo na mudança de atitude do empresário brasileiro, particularmente as exercidas pelos bancos multilaterais e o BNDES, que adotam como critério não financiar projetos que não atendam às três dimensões: o ambiental, o social e o econômico.

Bulhões considera inviável conceber o atual padrão de crescimento econômico sem levar em conta a dimensão da sustentabilidade ambiental e da equidade social, mas entende que, na atual conjuntura, a prioridade é enfrentar o desafio de conciliar preservação ambiental e aumento da oferta de empregos. Defende a metodologia participativa na elaboração dos planos de governo desde que as funções regulatórias não conflitam com os interesses da indústria: "o governo não precisa fazer política industrial quando garante a estabilidade econômica e política". [107]

Em dois anos de existência, o CEBDS tem se pautado pela filosofia corporativista de instrumentalizar uma entidade estratégica para defender os interesses de um grupo de empresários.[108] Trata-se de uma visão essencialmente pragmática e comercial - conforme explicitamente declarado por Bulhões - visando agregar valor à imagem da empresa, que não comporta o diálogo com o conjunto da sociedade, reforçando tão somente a histórica parceria exclusivista com o Estado.

---

[106] JORNAL ***Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, 15 dez. 1998. Caderno "Nacional". p. A-8.
[107] REVISTA "Ecologia e Desenvolvimento". ***Entrevista de Felix Bulhões - CEBDS***. [S.l:s.n.], n. 65, 1997.
[108] WEBSITE do CEBDS.

1.5 Os "gurus" do ambientalismo empresarial

A história do capitalismo tem sido pródiga em produzir aventureiros e empreendedores schumpeterianos, mas também gurus e filósofos. Desde o surgimento do primeiro empresário socialista, o inglês Robert Owen, que fundou, em meados do século XIX, uma comunidade cooperativista em Indiana, passando por Andrew Ure, defensor convicto do sistema fabril,[109] até os empresários contemporâneos, como o empreendedor Henry Ford e o insólito misto de filantropo e mega especulador George Soros,[110] sempre se filosofou muito sobre (e sob) o capitalismo.

Ironicamente, a primeira explicação teórica para a prática do lucro tem registro no longínquo século XIII - século em que, no dizer do historiador Jacques Le Goff, "os valores descem à terra" e a "mania de contar" foi inaugurada - no seio de uma sociedade dominada pela religião. Ao tolerar a usura, e fornecer argumentos que a legitimassem, a Igreja Católica teria autorizado os homens a praticarem ato especulativo com o dinheiro, até então considerado como um sacrilégio. [111]

Novos gurus contemporâneos procuram justificar um pecado semelhante ao vivenciado na Idade Média, o por quê do lucro ocupar o centro das atenções humanas, mas numa perspectiva inversa. Ao invés de buscarem um lugar para o lucro na sociedade, buscam um lugar para a sociedade na lógica do lucro. Como sempre acontece, o debate de idéias culturalmente revolucionárias provoca o surgimento de duas grandes correntes que se antagonizam - a otimista, que aposta no êxito,[112] e a pessimista, no fracasso [113] -, penetradas, com o tempo, por visões intermediárias

---

[109] Em seu livro, *Philosophy of Manufactures*, escrito em 1835, Ure descreveu a maneira pela qual os patrões combatiam as pressões sindicalistas, controlando os trabalhadores não através da redução de salários, mas sim pela introdução de inovações tecnológicas nas fábricas.

[110] SOROS, G. ***A crise do capitalismo...*** Op. cit. Neste livro, Soros, economista formado pela London School of Economics, auto-intitulado discípulo do filósofo Karl Popper, revela ter recebido valiosas sugestões de Anthony Giddens e inspiração de Polanyi para desenvolver sua tese sobre a sociedade aberta e reflexiva em uma economia globalizada, além de fazer duras críticas "*a fé obsessiva nas forças do mercado*".

[111] LE GOFF, J. ***A bolsa e a vida****: economia e religião na Idade Média*. Lisboa: Teorema, 1986.

[112] Ao lado de John Elkington, que elegemos para ilustrar nosso estudo, Jonathan Charkham é um dos otimistas emergentes. CHARKHAM, J. ***Keeping good company****: a study of corporate governance in five countries*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

[113] Nosso pessimista exemplar é Paul Hawken, mas nesta extensa categoria inclui-se David Korten, um "ultra-pessimista", autor do demolidor *When Corporations Rule the World* (1995) e presidente da The People-Centered Development Forum (PCDF). Embora compartilhe muitas idéias e amizade com Thomas Gladwin, representante de uma corrente intermediária, não propõe-se a considerar a possibilidade das organizações industriais virem a dar alguma contribuição ao desenvolvimento sustentável em bases democráticas. O próprio Gladwin lamenta esta postura intransigente de Korten, argumentando que com isso perde-se a perspectiva da realidade e o poder de transformação de idéias. Ao comentar recente artigo do amigo, aconselha: "*If Korten wants his message to take hold in hearts and minds, rather than*

visando a conciliação dos opostos. Os projetos de uma sociedade ambientalmente sustentável encontram-se na transição entre o seu potencial como força de transformação, pontuado tanto por experiências bem sucedidas quanto por malogros. Os gurus que elegemos para ilustrar esta nova fase *reflexiva* do capitalismo representam essas duas correntes e foram escolhidos por serem precursores e portadores de inovações conceituais.

Schmidheiny, o precursor

Stephan Schmidheiny é uma espécie de guru dos empresários ambientalmente responsáveis. Bem sucedido industrial suíco, em meados de 1990 foi convidado pelo Secretário Geral da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, Maurice Strong, a ocupar o cargo de "Principal Advisor for Business and Industry" da Conferência. Sua tarefa: apresentar uma perspectiva global sobre desenvolvimento sustentável e estimular o interesse e o envolvimento da comunidade empresarial internacional no tema.

Para não sentir-se "solitário" na empreitada, segundo declarou, convocou 50 líderes empresariais e fundou o Business Council for Sustainable Development (BCSD). Schmidiheiny surpreendeu-se com a maturidade demonstrada pelo grupo para lidar com um tema até então circunscrito aos governos, agências multilaterais e organizações ambientalistas sem fins lucrativos: "*They have taken a global, long-term perspective, looking beyond the immediate interests of themselves and their corporations."* [114]

O resultado de cerca de 50 seminários, simpósios e workshops organizados ao longo do período preparatório da Conferência do Rio, foram consubstanciados no livro *Changing Course*, lançado em janeiro de 1992. O livro é considerado um marco na história do ambientalismo empresarial, pois representa a primeira resposta consistente e unificada da comunidade de *business* à causa ambiental. Com ele, Schmidheiny foi alçado à categoria de guru, reconhecido pelo título de Chairman do World Business Council for Sustainable Development, que ostenta ainda hoje.

---

gathering dust on shelves, he should probably provide more in the way of transformational counseling - attract rather than threaten people into new ways of ordering their lives; help ease the anxieties associated with radical change; do not prematurely down hope of institutional reforms; and by all means, be widely inclusionary rather than exclusionary in creating your beloved positive futures". GLADWIN, T.N. Comments on David Korten's "Do corporations rule the world? and does it matter?". ***Organization & Environment***. [S.l.]: Sage Publications, vol. 11, n. 4, Dec. 1998. pp. 404-405.

[114] SCHMIDHEINY, S., WBCSD. ***Changing course...*** Op. cit. p. xix.

Após a Conferência, o passo seguinte foi expandir suas idéias para empresas de outros países e continentes. Schmidheiny transformou-se, então, num militante andarilho, angariando adesões em todo o mundo, e com isso o grupo ampliou-se significativamente. Atualmente, sua trincheira de batalha é a comunidade financeira. Segundo ele, sem o seu concurso não se dissipará a atmosfera de incertezas e riscos que bloqueia a confiança dos agentes econômicos em concretizar as mudanças estruturais no setor industrial.

Schmidheiny faz parte de uma galeria de homens determinados e carismáticos, empresários schumpeterianos, mas cujas idéias fortes e positivas podem obscurecer a realidade. Seu grande mérito foi ter levantado a bandeira da eco-eficiência, sem dúvida o primeiro passo em direção a um modelo econômico efetivamente sustentável, mas como mencionado no tópico anterior, não conseguiu superar este estágio primário, que por ser mais fácil de alcançar implica em menor compromisso com a causa do desenvolvimento sustentável. Falha, ainda, em não reconhecer o legítimo e insubstituível papel dos governos democráticos neste processo, bem como em insistir num discurso para dentro, isto é, dirigido apenas à comunidade de *business*.

Gladwin, o professor engajado

Thomas Gladwin é Diretor do Global Environment Program da Leonard N. Stern School of Business, da Universidade de New York,[115] e, talvez, o mais importante guru do ambientalismo empresarial. Procura dosar a pesquisa acadêmica com a filosofia e a militância, embora seu relativo hermetismo e engajamento político distanciem-no do empresário e *policy-makers* comuns.

Um dos méritos de Gladwin foi o de ter incluído na agenda da sustentabilidade ambiental o tema da desigualdade social, entrelaçando-os, teórica e operacionalmente, no arcabouço do conceito de desenvolvimento sustentável. É um defensor ferrenho do envolvimento da grande indústria como ator privilegiado na construção do modelo de sociedade sustentável, e por isso mesmo, um dos críticos mais duros do comportamento equivocado do empresariado supostamente convertido, ao contrário de Schmidheiny, que está plenamente convencido da capacidade do empresariado industrial de formular e coordenar este processo. Foi Gladwin quem alertou para a falácia da eco-eficiencia sem sustentabilidade social:

[115] Dados de 1995.

> "…eco-efficiency is a necessary, but not sufficient, prerequisite for full sustainable development. Socio-economic sustainability - involving poverty alleviation, population stabilization, female empowerment, employment creation, human rights observance and opportunity redistribution on a massive scale - is equally important, although perhaps infinitely more intractable...".[116]

Segundo ele, o Estado não é capaz de assumir sozinho projetos sociais, não porque está preocupado apenas com os "eventos eleitorais" como argumenta, ironicamente, Schmidheiny, mas por estar envolvido com questões transnacionais como o aquecimento global e as migrações relâmpagos do capital financeiro, perdendo a capacidade e a autoridade de, efetivamente, gerenciar todas as dimensões: social, política, econômica e tecnológica. Já as empresas privadas, em especial as grandes corporações multinacionais, vêm sendo chamadas a assumir maior responsabilidade no desenvolvimento humano, mas algumas resistem ou rejeitam esta tarefa sob o argumento da impropriedade na definição dos papéis entre *business* e governo.

Como *business* transformou-se na mais poderosa força do planeta ("*the dominant institution in any society needs to take responsibility for the whole*"), cada decisão deve ser vista à luz do contexto desta responsabilidade. Assim colocado, o empresariado tornou-se mais ágil, criativo, melhor equipado e mais influente do que o Governo e as ONGs. Compartilha da tese de Paul Hawken segundo a qual o empresariado é a força mais poderosa na reversão da degradação social e ambiental do planeta porque é responsável por esta degradação. Sobretudo a grande empresa, pois para ele "*size matters*". A fraqueza das instituições políticas e sociais leva as corporações a não terem outra alternativa senão assumir uma plena parceria na valorização das oportunidades presentes e futuras: "Abdicating such a duty would be both structurally amoral and eventually self-destructive".

No entanto, alerta, sustentabilidade implica numa transformação moral profunda, significando para as empresas uma redefinição radical do contrato social através de um ampla renegociação com a sociedade:

---

[116] GLADWIN, T.N., KRAUSE, T., KENNELY, J.J. "Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business". ***Sustainable Development***, v. 3, p. 35-43, April 1995. p. 35.

> "...Sustainability represents a fundamental paradigm shift around the notion of human progress. It shifts human values and visions and societal rules from economic efficiency towards social equity, from individual rights to collective obligations, from selfishness to community, from quantity to quality, from separation to interdependence, from exclusion to equality of opportunity, from men to women, from luxury to necessity, from repression to freedom, from today to tomorrow, and from growth that benefits a few to genuine human development that benefits all..." [117]

O mundo está agonizando

De acordo com os índices que compõem o atual estado sócio-econômico do mundo, elaborados em 1994 por um consórcio que reuniu instituições de peso como a Nações Unidas, a OECD, o Worldwatch Institute e o World Resources Institute, exceto por um insignificante progresso observado em alguns países desenvolvidos, o quadro geral é de extrema penúria social, revelando que "*the world is in agony*". Os resultados deste estudo vão ao encontro dos temores manifestados por 1.600 cientistas, dentre eles 101 prêmios Nobel, que alertaram que o prazo para reverter estas ameaças não vai além de uma ou poucas décadas. Baseado nestes dados, Gladwin desenha o seguinte cenário para o futuro: uma catástrofe ambiental está prestes a eclodir, e dado que todas as nações serão duramente afetadas, as corporações como sustentáculo da economia e dependentes desses recursos devem tomar a dianteira no processo de reversão. Em suma*,"corporations, nature and society will either rise or fall together".* [118]

Gladwin chama a atenção para a tendência que todos temos de externalizar responsabilidades, e aprova a corrente da economia que defende a internalização dos custos sociais nos preços, sugerindo que "*capital stocks should be maintained over time - that is, societies should live off current income, rather than liquidating capital*".[119] Propõe a sua própria definição do que denomina "*socially sustainable enterprise*", cujo comportamento deve, miminimamente, adotar as seguintes medidas:

- As empresas devem retornar para as comunidades nas quais elas operam os ganhos obtidos, e envolver os stakeholders atingidos no planejamento e processos de tomada de decisões (princípio da reciprocidade)

[117] Ibid. p. 37.
[118] Ibid. p. 39.
[119] Ibid. p. 40.

- A empresa deve assegurar que suas ações, diretas e indiretas, não ferirão os direitos civis e não praticarão discriminação em relação às oportunidades econômicas (princípio da equalização ou igualdade).
- A empresa deve garantir que não haverá perda líquida de capital humano no âmbito da sua força de trabalho e nas operações junto às comunidades e nenhuma perda líquida de emprego produtivo direto e indireto.
- A empresa deve demonstrar que está direta e indiretamente servindo para satisfazer as necessidades básicas da humanidade.[120]

Todavia, o autor reconhece que redirecionar e remodelar corporações para atenderem às exigências da sustentabilidade social implica numa transformação radical da noção de liderança, tanto no âmbito da empresa quanto da cultura governamental, incentivando a aprendizagem, compartilhando a responsabilidade com stakeholders, influenciando e assessorando políticas públicas e ajudando a transformar os mecanismos de mercado. Teme, contudo, que a inércia organizacional e pessoal, e a magnitude da tarefa, obstaculizem esta mudança, para a qual a comunidade acadêmica não tem respostas.

Gladwin é um dos poucos autores desta geração de pensadores ambientalistas que é citado pelos demais como uma referência obrigatória. Apesar de considerarmos Gladwin um dos mais lúcidos e consistentes teóricos da sustentabilidade ambiental, o seu engajamento político faz com que incorra, algumas vezes, em confusões conceituais, misturando "ideologia" com "ciência", que não são necessariamente excludentes, mas que no âmbito de um estudo acadêmico merecem ao menos serem melhor explicitadas e diferenciadas. Infelizmente, o conteúdo excessivamente ora ideológico ora acadêmico de sua obra diminui sua influência sobre os empresários e as escolas de *business*, mais sensíveis à pregação de profetas e marqueteiros.

Hawken, anarquista ou profeta?

Paul Hawken conhece bem o mundo dos negócios. Foi o fundador da companhia Smith & Hawken Retail and Catalogue e co-fundador da knowledge-mangement software company Datafusion. Seu mais famoso livro *The Ecology of Commerce*, de 1993, é uma espécie de manifesto contra o desastrado comportamento do empresariado em relação ao meio ambiente. No prefácio, escrito, ao que tudo

[120] Ibid. p. 42.

indica, em meio à uma crise existencial, relata ter ficado mudo e perplexo durante a cerimônia em que foi anunciado que a firma que representava ganhara o prêmio Environmental Stewardship Award concedido pelo Council on Economic Priorities:

> "...I stood there in silence, suddenly realizing two things: first, my company did not deserve the award, and second, that no one else did, either (…) what we had done was scratch the surface of the problem, taken a few risks, put a fair amount of money where our mouths were, but, in the end, the impact on the environment was only marginally different than if we had done nothing at all..." [121]

Daí por diante, rechaça a autenticidade e seriedade de toda e qualquer iniciativa dos industriais feita em nome do meio ambiente ("*the recycled toner cartridges, the sustainably harvested woods, the replanted tree, the soy-based inks, and the monetary gifts to nonprofits were well and good, but basically we were in the junk mail business, selling products by catalogue*") porque, segundo ele, "*commerce and sustainability were antiethical by design, not by intention*". [122]

Esta amostra do pensamento de Hawken é suficiente para incluí-lo na categoria dos pessimistas, mais do que isso, dos descrentes "provocadores", adjetivo escolhido pela própria editora para compor o slogan publicitário do livro. Para ele, não importa quantas entidades de defesa ambiental sejam criadas, ou o montante de recursos destinados a programas ambientais, ainda assim, o mundo continuará movendo-se em direção à degradação e ao colapso, já que as grandes corporações são as mais poderosas forças de destruição e "*the opposite of nature*". Em contraposição, defende as pequenas empresas, segundo ele mais éticas, idealistas e inovadoras, porque estabelecem um contato direto com os clientes, podendo de certa forma "educá-los" em práticas ambientalmente mais sustentáveis. [123]

Ao longo do livro disseca todas as tramóias e conchavos usados pelos lobistas para manipular decisões do GATT e para minimizar os danos na reputação das empresas causados pelos desastres ambientais.

Menos de um ano depois desta publicação, assumindo um tom menos pessimista, escreve em parceria com William McDonough um artigo, sugestivamente intitulado, *Making Commerce Sustainable*. Indicando os possíveis caminhos para a reversão dos efeitos corrosivos do capitalismo sobre o meio ambiente, recomenda: restaurar a credibilidade social das corporações, fazer com que os preços reflitam os

---

[121] HAWKEN, P. ***The ecology of commerce****: a declaration of sustainability*. New York: HarperBusiness, 1993. p. xi.
[122] Ibid. p.xii.

custos integrais (incluindo os custos do ar, da água e do solo), fazer da conservação um negócio lucrativo e fortalecer a governabilidade institucional do setor público.[124] Continua, no entanto, defendendo o direito da sociedade reivindicar o fechamento de empresas que praticam violência contra o meio ambiente, como tinha sugerido no *The Ecology of Commerce*. E pergunta: "How many people does a company have to harm before we question if it ought to exist".[125]

Hawken é, de fato, um anarquista ou será um profeta? Não importa. O que ele nos revela é a força do argumento da iminência de uma catástrofe ecológica - que com seu discurso ácido e direto explora muito bem -, ao mesmo tempo que deixa transparecer o saudável impulso inerente ao ser humano de buscar soluções e saídas criativas para as crises. Como veremos no final deste tópico, a grande surpresa se dará, neste ano, com a publicação de um artigo seu na Harvard Business Rewiew, escrito em parceria com Amory e Hunter Lovins, intitulado *A Road Map for Natural Capitalism*, onde propõe um novo modelo de desenvolvimento sustentável forjado no seio do atual padrão econômico sob a liderança das forças empresariais dominantes. Quem teria mudado: Hawken ou o *mainstream*?

Elkington e "the triple bottom line"

John Elkington foi recentemente alçado à categoria de guru. Chairman da consultora SustainAbility, responsável pela elaboração do primeiro *benchmarking* ambiental encomendado pela United Nations Environment Programme (UNEP), Elkington é mais do que um ambientalista empresarial, é um ótimo marqueteiro. A metáfora dos "*cannibals with forks*", título de seu mais recente livro, inspirada em um comentário do poeta Stanislaw Lec (*"Is it progress if a cannibal uses a fork?"*) dá o tom da sua linguagem: despojada, bem humorada, otimista, mas também dura e objetiva. Acredita que o canibal (a empresa capitalista) pode vir a usar garfo (metáfora da civilidade) desde que o capitalismo acione, simultaneamente, o que ele chama de "triple bottom line", isto é: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

---

[123] Ibid. p. 103 e p.138.
[124] "*There can be no healthy business sector without a healthy governing sector. The guardian system has broken down because of the control exercised by business. Furthermore, undue influence of business over government is now actively preventing the economy from evolving toward sustainability. It is time to get business out of government*", HAWKEN, P., McDONOUGH, W. "Making commerce sustainable". ***People Centered-Development Forum***, [S.l.:s.n], Nov. 1993. pp. 2-3.
[125] HAWKEN, P. ***The ecology of commerce...*** Op. cit. pp.121-122.

Elkington é discípulo de Gladwin, a quem chama de guru, e a quem atribui o pioneirismo em introduzir o tema da sustentabilidade social no debate sobre desenvolvimento sustentável. Aponta o assassinato de Chico Mendes, a quem ele apelidou de "Gandhi of Amazonia", como um fato marcante, que despertou o movimento ambientalista internacional para a relação entre meio ambiente e direitos humanos.

Propõe-se a enfrentar o desafio de provar que é possível integrar as dimensões sociais e ambientais nas estratégias econômicas, indo além da superficialidade do esverdeamento cosmético, conforme foi interpretado pelo empresariado o alerta dado pelo Relatório Brundtland há doze anos atrás. Louva o despertar da meca acadêmica do *mainstream* para a temática, a Escola de *Business* da Universidade de Harvard, a despeito da defasagem temporal de uma década desde a publicação do *Our Common Future*. O marco, segundo ele, foi o artigo de Stuart Hart publicado na conservadora Harvard Business Review, em 1997. Ao perceber o horizonte de possibilidades que uma economia global ambientalmente sustentável pode proporcionar ("*an economy that the planet is capable of supporting indefinitely*"), Hart redirecionou o foco da questão para aquilo que mais interessa ao empresariado: novas fontes de vantagem competitiva. [126]

Contudo, enxerga a meta numa perspectiva mais desafiante do que a interpretada por Hart. Tendo em vista o deplorável estado em que se encontra, hoje, o patrimônio natural, a possibilidade de restabelecer o equilíbrio ecológico requer muito mais do que tecnologias ambientalmente amigáveis. Apresenta sua variáveis: eco-eficiência, justiça ambiental, ética nos negócios e equidade social, envolvendo todos os segmentos, do capital social gerado localmente nas comunidades ao anônimo e apátrido mundo das finanças.

A lógica do conceito *triple bottom line* é simples: a sociedade depende da economia, e esta do ecossistema global, cuja saúde representa o derradeiro *bottom line*. Os três *bottom lines* não são estáveis, eles estão em constante fluxo devido às pressões sociais, políticas e econômicas, ciclos e conflitos. A meta da sustentabilidade é mais difícil do que qualquer outra porque em geral ignoramos a interdependência entre as três esferas na criação de riqueza, assim como o impacto dos nossos atos

[126] É curioso notar que o único caso citado com destaque neste artigo de Hart é o da Aracruz Celulose. Sem conhecer bem a realidade, exalta a política da empresa em atacar, simultaneamente, a pobreza e a preservação ambiental, abrindo vagas de trabalho, investindo em infra-estrutura social, reflorestando e incrementando a produção através da doação de sementes de eucalipto para produtores pobres que, segundo soube, praticavam atividades predatórias. HART, S.L. "Beyond greening: Op. cit. p. 72 e 67, respectivamente. Ver, também, Capítulo "Visão Baseada em Recursos – VBR".

sobre o meio ambiente. Como as três dimensões movem-se para todas as direções (sobre e sob, e contra as outras), *"shear zones"* emergem onde o social, o econômico, e os equivalentes ecológicos dos tremores e dos terremotos, ocorrem.

Contudo, os mecanismos para integrá-los encerram imensas dificuldades porque atingem o âmago da estrutura do lucro: a contabilidade. Funcionando da mesma forma em que foi concebida há 500 anos atrás, a contabilidade de uma empresa obedece à uma equação rígida: reunir dados de rendimentos para preparar o *statement* dos acionistas. Nesta contabilidade tradicional, apenas duas formas de capital são consideradas: o capital físico e o financeiro. Mais recentemente, com a crescente importância adquirida pela *knowledge economy*, a contabilidade vem incorporando o conceito de capital humano, isto é, a medida derivada da experiência, habilidades e outros ativos baseados no conhecimento.[127] Elkington reivindica que duas outras formas de capital sejam consideradas: capital natural (medido pela internalização de todos os custos ambientais que suportam os ecossistemas) e capital social (investimentos em educação, saúde, capacitação profissional, etc., que permitam a geração de confiança entre as pessoas e as organizações, combustível para a criação de prosperidade e bem-estar social). Segundo ele, as pesquisas apontam que maior grau de desenvolvimento sustentável é alcançado em sociedades que apresentam elevados níveis de confiança e outras formas de capital social.

A cada um dos *bottom lines* corresponde um tipo de auditoria: auditoria tradicional, auditoria ambiental e auditoria social. Esta última procura avaliar as respostas das empresas às expectativas da sociedade, levantadas por intermédio de um amplo processo de consulta e comunicação, sendo mais rara porque mais difícil de ser contabilizada.[128] Elkington adverte que a auditoria social é vista por alguns como um instrumento capaz de destronar os modernos sistemas de gerenciamento flexível - que usam a inteligência e a criatividade das pessoas para incrementar a produtividade - através do "controle dos corações e almas" das pessoas. O que não é de todo descabido se encararmos a auditoria social como uma poderosa fonte de informação, a qual, se mal utilizada, pode acarretar em mais exploração e menos confiança. [129]

---

[127] Ver desenvolvimento da temática no Capítulo 4.

[128] Envolvendo desde a promoção de capital social até temas políticos e culturais como direitos humanos e ética, a contabilidade social objetiva avaliar os impactos de um determinado empreendimento sobre a vida das pessoas, nas suas dimensões interna e externa. Os temas contemplados são as relações comunitárias, segurança dos produtos, iniciativas em treinamento e educação, patrocínio social, doações de dinheiro ou tempo, e contratação de trabalhadores oriundos dos segmentos socialmente marginalizados.

[129] Cita a auditoria social da The Body Shop como exemplo de sucesso, razão pela qual esta empresa tem sido a primeira do ranking anual de empresa sustentável elaborado por sua consultora SustainAbility.

Mesmo situando-se entre os otimistas, Elkington faz duras críticas ao comportamento das empresas que não respeitam o meio ambiente e os direitos humanos, como comportou-se a Shell na Nigéria e no episódio do Brent Spar. Justamente por isso acabou sendo convidado para implantar o sistema "*triple bottom line*" na empresa, de quem, hoje, é o principal consultor e guru intelectual. Embora *Cannibals with Forks* (1997) seja consistente e muito bem documentado, destacando-se entre a avalanche de nova literatura sobre o tema empresas e desenvolvimento sustentável na perspectiva da estratégia de *business*, Elkington impôs-se uma tarefa ambiciosa. São tantas as informações e variáveis que aborda, que podemos afirmar tratar-se de um "manual" destinado a subsidiar as escolas de *business*, consultores e executivos e, como tal, dá conta do recado.

Comparando as visões

À primeira vista, os discursos se assemelham. Todos professam fé inabalável no desenvolvimento sustentável, acreditam, em graus variados, na sua viabilidade, e apontam a progressiva adesão do setor industrial à causa. Numa análise mais profunda, as diferenças são gritantes. Do ponto de vista econômico, remetem ao padrão de desenvolvimento assentado na competitividade entre as empresas e no consumismo elevado, responsável, ao mesmo tempo, pela desigualdade entre os países e pelo comportamento não-sustentável do homem moderno. Do ângulo político, situam-se na questão da coordenação e do perfil da liderança para a transição.

Gladwin e Hawken propõem uma transformação radical do padrão de desenvolvimento e do ritmo de crescimento, recomendando a canalização majoritária dos recursos disponíveis no capitalismo para redução da defasagem social entre os países do mundo desenvolvido e o não desenvolvido, pré-requisitos para a construção de um modelo de sociedade sustentável: "...*social-economic sustainability involving poverty alleviation, population stabilization, female empowerment, employment creation, human rights observance and opportunity redistribution on a massive scale*..." (Gladwin 1995:35). Não descartam a colaboração das empresas, mas entendem que a coordenação deve estar do Estado e das lideranças populares.

Schmidheiny não enxerga incompatibilidade estrutural entre padrões de desenvolvimento - tratando-se mais de uma questão de ajuste e de ritmo do que de transformação profunda na estrutura -, e atribui ao empresariado a liderança natural neste processo, desde que vencido os bolsões de resistência mais conservadores e retrógrados. O conflito entre o longo prazo, inerente ao desenvolvimento sustentável, e

o curto prazismo do mercado leva-o a concluir que a comunidade financeira representa o núcleo mais duro do sistema capitalista. Ao Estado caberia somar-se a este esforço, não aparecendo nem como o principal, nem como o mais eficiente coordenador.

Elkington compartilha em tese com Schmidheiny. Admite que a liderança pode ser do empresariado, desde que este saiba lidar com a complexidade social, atribuindo aos stakeholders um papel mais destacado nas políticas de concertação. Sua lógica é simples: a transição da sustentabilidade depende dos mercados e estes, por sua vez, dependem dos sistemas de governança corporativa nacional e internacional. Porém, as formas de governança tradicional estão em franca decadência. Ao redor do mundo, o *establishment* político e empresarial está sendo pressionado a compartilhar poder e, em menor escala, responsabilidade. O "stakeholder capitalism" representa, segundo Elkington, um horizonte promissor para o século XXI. Contudo, para sobreviver as corporações terão que se empenhar para engajar seus stakeholders e manter relacionamentos produtivos de longo prazo. Da mesma forma, governos e agências públicas enfrentam este desafio. Em outras palavras, dada a incapacidade dos governos administrarem grupos lobistas e as pressões das organizações sociais, as corporações, respaldadas como administradores superiores, devem colaborar na remodelação das formas de governança.

Como colocamos anteriormente, a magnitude do problema não permite eleger um só grupo social ou um tipo particular de organização. Para tão grandiosa tarefa, a colaboração de todos é imprescindível e igualmente decisiva. Nenhum segmento social tem o direito de forjar para si o monopólio da questão ambiental, e atribuir-se legitimidade em liderar o processo de construção de uma sociedade sustentável.

Finalmente, cabe perguntar: até que ponto essas idéias são capazes de influenciar, contaminar, a atual lógica do mercado, sobretudo se considerarmos que as escolas de *business* e os teóricos do gerenciamento são os principais mentores desta transformação e responsáveis pela formação dos profissionais da área?

Alguns dizem aos empresários o que eles querem ouvir: o tratamento é doloroso, os remédios são amargos, mas não será necessário fazer cirurgia. Recomendam, em linhas gerais, aprofundar a eco-eficiência e reinvestir na restauração e manutenção dos recursos naturais, cuja escassez representa o fator limitante de prosperidade no próximo século. [130]

[130] PORTER, M.E., LINDE, C. Van der. "Green and competitive… Op. cit. p. 146.

Esta atitude reduz os focos de conflitos, aproximando-os dos responsáveis pelo gerenciamento do sistema produtivo, possibilitando a introdução de novas concepções ao mesmo tempo que em apresentam alternativas e soluções concretas. Neste sentido, cabe retornar à questão: quem mudou? Hawken ou o *mainstream* ? Ambos mudaram. E neste processo de contaminação mútua todos temos a ganhar, como sabiamente alertado por Gladwin nos comentários sobre o duro artigo de Korten contra o *mainstream*:

> "...I sense that Korten sees business schools trapped in a dark fate of servincing the 'life-destroying capitalist economy', from which there is no escape. I am therefore afraid that most business educators and practitioners will interpret his prescription of 'major surgery' to cure 'capitalist cancer' as also demanding the cutting out of their careers. Threatening anyone with excision is certainly not a way to attract converts to your cause..." [131]

[131] GLADWIN, T.N. Comments… Op. cit. p. 404.

CAPÍTULO II

Empresas eco-comprometidas.
Os enclaves de papel e celulose e de hidrocarboneto

2.1. As empresas de enclave eco-comprometidas: natureza e características

A escolha dos setores

A literatura mais recente sobre desenvolvimento sustentável vem apontando, com uma progressiva frequência, a existência de uma fronteira diferenciando os setores industriais mais comprometidos com a causa ambiental e com o bem-estar social. São eles: químico, siderúrgico, minerador, papel e celulose e hidrocarbonos. [132]

A despeito da quase obviedade deste recorte, e de um generalizado posicionamento crítico e vigilante sobre esses setores por parte das ONGs e órgãos públicos reguladores, os mesmos ainda não foram submetidos à uma análise pontual, com a ajuda de instrumental teórico específico, que permita olhá-los separadamente (o que não significa, isoladamente) do conjunto dos demais segmentos.

Segundo Hoffman (1997), a sua escolha pelos setores de petróleo e química não se deveu ao fato de serem os maiores poluidores, mas devido "*the impact of environment on them*". A pressão sobre eles fez emergir precocemente preocupações ambientais, fazendo com que, em apenas um ano, 1992, os projetos ambientais consumissem 10% do seu orçamento. [133]

---

[132] HOFFMAN (1997); HAWKEN (1993); HART (1995); GLADWIN (1995, 1998) ; HASTINGS (1998), HENRIQUES & SANDORSKY (1996).

[133] A indústria de papel & celulose, segundo pesquisa nos EUA, é a terceira mais poluente, precedida pela de química e metal pesados. Contudo, este não foi o único e principal critério de escolha, mas sim o fato da questão ambiental "tocar" e "rebater" dentro do setor. HOFFMAN, A.J. From heresy to dogma... Op. cit. pp. 10-11.

No nosso caso, a escolha recaiu sobre o setor de hidrocarbonetos (petróleo e gás) e de papel & celulose pelas mesmas razões apontadas por Hoffman e porque observamos que ao longo dos últimos quatro anos as estratégias comerciais de algumas indústrias-líderes desses setores vinham, progressivamente, incorporando as demandas e expectativas de stakeholders locais no planejamento de suas atividades. O motivo mais evidente é serem o alvo predileto do movimento ambientalista, mas, como consequência, a dinâmica concorrencial mudou substancialmente, consolidando o stakeholder approach como uma poderosa estratégia de negócios.

Especificidade do termo

Ao criar um termo específico para caracterizar e analisar estas firmas, tínhamos em mente sua funcionalidade para o desenvolvimento das nossas hipóteses, isto é, buscar um termo de maior poder explicativo e ilustrativo - quase que para consumo próprio - que desse conta da peculiaridade comportamental de determinadas firmas. Observamos que iniciativas deste tipo são constantes na literatura quando se trata de estudar um fenômeno novo, ainda não "resolvido" academicamente, conforme teremos oportunidade de mencionar ao longo da tese.[134]

Encontramos em Penrose (1959) um reforço para nosso argumento. Para ela, a firma é uma instituição tão complexa, tão envolvida e enraizada na vida social e econômica, que é possível personalizá-la, imputar-lhe atributos humanos, considerando-a não como uma "*legal person"*, mas, por analogia, como uma *"economic person*". Ademais, a firma não pode ser separada do ambiente bem como de outros objetos que a definem, levando-a a sugerir que *"…each analyst is free to choose any characteristics of firms that he is interested in, to define firms in terms of those characteristics, and to proceed thereafter to call the construction so defined a 'firm...'"*. [135]

---

[134] O conceito de "ecologically sustainable organizations", cunhado por Jennings e Zandbergen, em 1995, no mesmo ano em que começo a trabalhar com a idéia de "empresas ecologicamente comprometida", deu-me mais confiança na manutenção do termo, pois pareceu-me, como leitora, que facilitou bastante a compreensão sobre o objeto de estudo. Convém diferenciar o termo "organizações ecologicamente sustentáveis" do que denominamos "empresas ecologicamente comprometidas". Enquanto o primeiro pressupõe, ou leva a crer, que existem organizações ambientalmente sustentáveis, o termo que escolhemos refere-se ao comprometimento - no sentido de compromisso com a integridade física - que representa o uso intensivo de recursos naturais, e ao compromisso - isto é, a urgência em assumir a preservação desses recursos por parte da empresa de enclave.JENNINGS, P.D., ZANDBERGEN, P.A. "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". Academy of Management Review, [S.l.], vol. 20, n. 4, p. 1015-1052, Oct. 1995.

[135] A autora esclarece que justamente devido à esta complexidade e diversidade, a firma tem sido tratada por várias disciplinas e sob vários approaches, o que torna necessário marcar a distinção entre o approach adotado. PENROSE, E. The growth of the firm. London: Basil Backwell, 1959. Nota 1, pp. 9-10.

Reconhecemos que o termo escolhido pode levantar questionamentos de ordem conceitual que extrapolam o sentido e o objetivo que tínhamos em mente ao cunhá-lo. Caso ocorram, nos dispomos a correr o risco.

Natureza e características das eco-comprometidas

Sob a ótica da firma eco-comprometida, a variável ambiental perpassa, horizontalmente, a estrutura organizacional e é um componente permanente da missão empresarial e das estratégias competitivas. Todas as funções e atividades da firma que envolvem o meio ambiente são intermediadas pela técnica, mas também pelos determinantes políticos, culturais e sociais do meio físico encontrados nas áreas de instalação dos empreendimentos. Ou seja, quando questões ambientais são tratadas nestas estruturas produtivas, procura-se ouvir, simultaneamente, o que diz a tecnologia e o que diz a sociedade, resolvendo-se esta equação quando as duas forças chegam a um consenso.

De um modo geral, estão na vanguarda deste segmento, as grandes corporações e conglomerados que apresentam como características gerais possuirem uma significativa retaguarda de P&D que as mantêm na fronteira do progresso técnico, e ser liderança no mercado, em grande medida, devido à sua capacidade inovadora. Desenvolvem uma cultura empresarial própria, produzem e difundem as convenções que tendem a formar hegemonia para o conjunto do setor no qual operam e, mesmo, para a economia como um todo. Sendo dependentes do uso intensivo de recursos naturais, podem sustentar projetos de longo prazo sem perspectiva de retorno rápido, enfrentando, teoricamente, maior grau de risco.

O chamado modelo cooperativo de firma (Dore, 1986; Block, 1990; Burlamaqui, 1995[136]) não é exclusivo das firmas com este perfil, mas encontra-se internalizado na estrutura organizacional dessas empresas. De fato, representa uma pré-condição para ingressar no rol das eco-comprometidas. A introdução da variável ambiental, na ótica acima descrita, impõe a constituição, senão de uma nova estrutura de alianças inter-firmas, mas de algumas novas redes de organizações, bem como de novas rotinas organizacionais, contribuindo, em muitos aspectos, para aprofundar a dimensão cooperativa daquele modelo. O principal diferencial, contudo, continua sendo sua forma de inserção na sociedade. Por conviverem com restrições ambientais severas, essas empresas são forçadas a avançar mais no aperfeiçoamento do diálogo e na

[136] Burlamaqui emprega o termo "comunitário" ao analisar o caso japonês. BURLAMAQUI, L. Capitalismo organizado no Japão... Op. cit.

busca de uma imagem única e de um discurso homogêneo e coerente, tanto para dentro quanto para fora.

Por não encontrarmos suficientes evidências para qualificar a natureza dessas empresas nas noções correntes de setor nem na de complexo industrial, sugerimos outros recortes. Mais precisamente, o principal recorte é o campo sócio-institucional, e não o produtivo, ou o das cadeias tecnológicas. Nossa hipótese de que sua dinâmica e ritmo de inovação tecnológica é singular reside no fato dos fatores de pressão não mercadológicos interferirem, decisivamente, nos processos decisórios, levando-as a se diferenciarem de outras indústrias que podem "esperar" um pouco mais para introduzir uma determinada tecnologia, já que isto demanda mais investimento, mudanças muitas vezes expressivas nas rotinas operacionais e, no limite, na trajetória tecnológica. Convém esclarecer que a envergadura deste conjunto de mudanças obedece à uma série de outras motivações (particularmente, limitada pela *path-dependence* específica à cada firma), existindo, portanto, enquanto uma eventualidade, não observável genericamente.[137]

Finalmente, cabe mencionar dois pressupostos que têm sido frequentemente considerados pelos autores que buscam diferenciar as empresas com este perfil. Um deles diz respeito à relação existente entre a posição financeira e o tamanho da firma na decisão de implementar um Plano de Gestão Ambiental, e outro às conclusões apressadas sobre o desempenho das multinacionais como um segmento de vanguarda na internalização de um comportamento sócio-ambiental responsável e efetivamente sustentável.

Concordamos que o desejo em reduzir custos operacionais e de coordenação, assim como a viabilidade em financiar esta meta, pesam, consideravelmente, no momento da tomada de decisão. Mas o verdadeiro diferencial situa-se nas vantagens financeiras resultantes da implementação de um plano de gestão de curto prazo vis-a-vis a redução obtida nos custos de coordenação, em geral de longo prazo.[138] Por outro lado, a despeito da crença na eficiência organizacional e operacional das multinacionais, essas nem sempre assumem um papel de liderança, embora estejam mais expostas ao escrutínio público devido à sua destacada posição no contexto da economia internacional.[139] Esta assertiva sustenta-se na hipótese de que a questão ambiental apresenta-se mais complexa nos países menos desenvolvidos devido às

[137] Por exemplo, mesmo com a intensa pressão do movimento social e da concorrência interfirmas, a incorporação tecnológica no processo de branqueamento não clorado nas indústrias de p&c não tem sido tão rápida. A tecnologia do TCF (Total Chlorine Free), embora dominada, ainda não se generalizou.
[138] HENRIQUES, I., SADORSKY, P. "The determinants... Op. cit. Article 26.
[139] Ver a respeito tópico sobre "Eficiência e Poder" no Capítulo 3.

necessidades de vultosos investimentos para o desenvolvimento e a adaptação de tecnologias limpas, conferindo às multinacionais a liderança natural neste processo em virtude de possuirem maior capacidade de comprometimento financeiro e uma base técnica mais avançada.[140]

De acordo com nossa pesquisa, tal cenário não se aplica às empresas altamente competitivas como é o caso do setor de papel e celulose brasileiro, constituído, majoritariamente, de capital nacional. São outras as motivações para proteger o meio ambiente, e essas dizem respeito não apenas aos standards adotados pela concorrência. Enquanto não abalam a posição competitiva da firma, estas motivações vêm depois. O principal agente impulsionador de mudanças é a necessidade de responder aos anseios sociais, manifestos por stakeholders cada vez mais organizados e atuantes, que expõem a fragilidade da firma aos governos, formadores de opinião e empresas concorrentes, e terminam por refletir sobre o principal grupo de interesse: os acionistas.

Imputa-se à essas empresas uma eficiência desmedida e um papel equivocado. Choucri (1991), por exemplo, afirma que as multinacionais são as principais geradoras de mudanças tecnológicas e de comercialização, em escala mundial, sendo capazes de influenciar e, portanto, liderar o processo de difusão do conceito de responsabilidade ambiental empresarial, através de processos de transferência de tecnologia às atividades de outras empresas, em todo o mundo. Contudo, a imitação e a replicação não são processos fáceis e lineares. Ao contrário, é doloroso e difícil imitar e replicar uma vez que esses processos envolvem restrições colocadas pela *path-dependence*. A replicação de um Plano de Gestão Ambiental entre matriz e filiais é tarefa complexa e, em numerosos casos, mal sucedida.

Considerando a natureza dessas firmas, acima descrita, as características das empresa ecologicamente comprometidas são:

1. A variável ambiental impõe a adoção de estratégias de articulação de interesses socialmente negociadas. Como desdobramento disto, a empresa reforça e aperfeiçoa sua política de comunicação interna e externa e estratégias de marketing institucional de maneira a melhorar o desempenho no encaminhamento de suas demandas ao mercado tendo em vista sofrer intenso escrutínio social.

[140] FARIA, A.A., GUEDES, A.L.M., CARVALHO, F.A. "Empresa multinacional em face da questão ambiental: um estudo de caso no Brasil". Archè Interdisciplinar, Rio de Janeiro, Ano III, n. 8, pp. 7-29, 1994.

2. Possui maior flexibilidade organizacional (estrutura menos verticalizada e hierarquizada) e dinamismo na formulação de políticas e de estratégias de longo prazo dada a imposição social no sentido da preservação ambiental e a intensificação da competitividade daí decorrente.
3. Igualmente se torna mais ágil na incorporação de inovações tecnológicas capazes de reduzir os danos ambientais causados por suas atividades, tendo sido precursora da eco-eficiência. O que pressupõe um departamento de P&D forte e a íntima articulação com outros agentes de pesquisa científica e tecnológica.
4. Participa ativamente tanto do debate ambientalista quanto do acadêmico, travado em escala nacional e mundial, e busca precocemente as certificações ambientais.
5. Mesmo limitados por estruturas verticalizadas, os departamentos estritamente técnicos, assim como os de suporte administrativo e de marketing, capacitam-se para cumprir plenamente suas atribuições no encaminhamento das demandas de interface ambiental/social.
6. Está mais exposta às penalidades das leis e por isso as respeitam mais. É um dos motivos pelos quais busca ações de concertação ao invés do confronto, contribuindo para o aperfeiçoamento da legislação reguladora.
7. É mais vulnerável às modificações culturais e ideológicas da sociedade, levando-a a praticar a chamada modernização reflexiva.[141]
8. Cria ou associa-se à ONGs e/ou fundações ambientalistas com vistas a conferir-lhe legitimidade social, estabelecer um canal permanente de interlocução com a sociedade e obter licença social para operar.[142]
9. Contribui para organizar seus stakeholders, além de envolvê-los em ações de cidadania de maneira a capacitá-los para respaldarem as decisões empresariais destinadas a melhorar o desempenho ambiental e social colaborarem a favor da empresa.
10. O Plano de Gestão Ambiental é um pré-requisito para a empresa pertencer a este grupo, mas não é o principal indicador de eco-comprometimento.

---

[141] O que, de acordo com Giddens, significa "the possibility of a creative self- destruction for an entire epoch: that of industrial society. The subject of this creative destruction is not the revolution, not the crisis, but the victory of Western modernization". GIDDENS, A., BECK, U., LASH, S. "Reflexive modernization... Op. cit. p. 2.

[142] Ao pioneirismo do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), seguiu-se a criação de inúmeras ONGs empresariais americanas e européias, as quais mencionamos no capítulo sobre Ambientalismo Empresarial. No Brasil, fazem parte da Fundação para Conservação da Biodiversidade da Amazônia (FCBA) Gilberto Mestrinho, Reis Velloso, Eliezer Batista e Israel Klabin, entre outros, e do Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), as empresas Aracruz Celulose e Vale do Rio Doce de um grupo de cerca de 100 empresas.

11. O tamanho conta ao conferir visibilidade à firma (quanto mais exposta, mais susceptível à regulação governamental e ao escrutínio público), mas não é indicador suficiente nem generalizável.

A categoria "enclave"

De acordo com Storper (1997), o espaço regional vem conformando-se, cada vez mais, como o lócus onde as inovações ocorrem, impulsionadas pela presença crescente das firmas em rede. Considerando seu recorte regional, o enclave que comporta a empresa eco-comprometida (que denominamos, também, de eco-enclave) contribui para organizar empresas em rede, coordenar ações coletivas, e para construir capacitação e redes técnicas envolvendo outras firmas, mas, também, a sociedade ampliada. O espaço do eco-enclave conduz essas organizações a um patamar comum, no qual a convenção da sustentabilidade é o elemento unificador e, portanto, agente de um processo de institucionalização de regras, procedimentos e ética convergentes.

Segundo Joseph Brüseke (1996), a indústria move-se no espaço/tempo produzindo, simultaneamente, ordem e caos. A implantação de um projeto industrial - do porte dos que analisamos - em uma região não-industrializada resulta na introdução de uma outra ordem social e econômica, cuja superioridade altera profundamente as estruturas da ordem tradicional, a qual, a menos que estabeleça um mínimo de afinidade com a nova ordem, se transforma em uma zona caótica. O conceito de enclave usado por Brüseke define-se como "*províncias de sentido*" ao criar estruturas próprias que seguem um sentido específico. O processo de globalização tende a multiplicá-los e, apesar da sua tendência integrativa inicial, cria, temporariamente, "...fragmentos, ilhas que formam sub-universos de sentido, que seguem padrões tradicionais e, não ou somente com dificuldades, comunicáveis com o mundo lá fora...".[143]

Sob ambas as perspectivas, os casos que analisamos possuem poder de alterar profundamente as relações sócio-econômicas e culturais nas regiões onde se localizam, interferindo intensamente na configuração original da paisagem natural e, por essa razão, apresentam maior visibilidade, sendo os alvos privilegiados do movimento ambientalista e das normas de regulação ambiental governamental e do comércio internacional. Por outro lado, a categoria "enclave" é aqui empregada como

um dos ambientes gestores deste segmento de empresa. As eco-comprometidas apresentam-se sob a forma de “enclave” (isto é, ocupam grande área territorial e impactam profundamente a economia e a sociedade, local e regionalmente), dada a escala exigida pela produção, em geral para exportação, o grande porte das plantas industriais e a dimensão espacial e intensiva que determina a forma de exploração dos recursos naturais. São, por conseguinte, potencialmente poluidoras e destrutivas do meio ambiente.

A categoria "enclave" serve, assim, como uma espécie de substituto para as eco-comprometidas, uma vez que a forma enclave contém em si mesma boa parte das características deste segmento de firmas.

A institucionalidade do eco-enclave

Identificamos no eco-enclave um potencial para a emergência de uma nova racionalidade econômica, caracterizado pela tendência à homogeneização institucional de standards e práticas que valorizam a existência da convenção da sustentabilidade e têm propostas de como lidar com ela. Por conseguinte, definem estratégias empresariais especificamente voltadas para a pactuação social e a construção de consenso.

A viga mestra que sustenta a idéia central da noção de "enclave" como espaço/ instrumento para o estabelecimento de um novo ordenamento social é sua tripla dimensão: histórica-territorial-institucional, sobre a qual se (re)constroem relações e redes sociais e se (re)articulam interesses diferenciados. E o que costura e faz convergir este modelo específico de "enclave" são as diversas demandas e expectativas dos atores envolvidos sobre o uso dos recursos naturais, nos quais se inclui o próprio espaço.

O "enclave" em questão é composto pelo grande empreendimento industrial e pelo ambiente que este constrói e/ou modifica para se erigir. Por esta razão é, em si mesmo, uma instituição, já que se caracteriza por ser um espaço planejado e organizado - institucionalizado, portanto - com o fim de fazer funcionar o complexo empreendimento industrial. Tudo ali está voltado para dar vida a um produto específico, mas também para reproduzir as condições para a sua produção, que não se limitam à unidade fabril e ao fornecimento de matéria prima, estendendo-se ao ambiente físico e social que o abriga. Sob a ótica da produção stricto sensu, dada a

[143] BRÜZEKE, F.J. A lógica da decadência: desestruturação sócio-econômica, o problema da anomia e o desenvolvimento sustentável. Belém: Cejup, 1996. p. 264.

organicidade/unidade do "enclave", pode ser considerado uma extensão da própria firma. [144]

Trabalhamos com a perspectiva de que está se processando uma revisão do modelo tradicional de enclave industrial e que a organização em forma de enclave regional pode facilitar a vigilância social sobre o comportamento das indústrias (Storper, 1997). Acreditamos que a configuração/ocupação industrial na forma de eco-enclave confere uma dinâmica social específica à essas indústrias, obrigando a interrelação com outros segmentos, e exacerba e visibiliza a presença da empresa na vida da comunidade. Ou seja, o enclave não é a única unidade espacial que abriga as eco-comprometidas, mas é apropriado para gerar as condições nas quais as estratégias de desenvolvimento sustentável, típicas a este segmento, se desenvolvam.

Finalmente, o segmento das eco-comprometidas é o que melhor incorporou a perspectiva do *social embeddedness*, por uma série de razões, mas, principalmente, porque ao terem negligenciado por longo tempo a sociedade na qual operavam, sendo responsáveis pelo mais elevados e perversos indíces de degradação sócio-ambiental, essas empresas sofrem, agora, as duras consequências deste comportamento equivocado, levando-as a buscar a via do "enraizamento social".

2.2. O enclave de papel e celulose: o caso da Aracruz Celulose

A fragilidade da política ambiental brasileira

No Brasil, a política ambiental constituiu-se e vem evoluindo de uma maneira inteiramente diversa da americana e da européia. Não resultou do confronto acirrado entre grupos ambientalistas e empresas, nem de um Estado altamente regulador. Obedecendo à tradição da nossa história, forjou-se em meio à cultura oligárquica, sensível apenas à lógica do mercado externo. Todavia, os estudos que investigam o por quê do fracasso do Estado na implementação da política ambiental, pecam justamente por não enxergar que é neste processo institucional que se deve entender a mudança em curso do padrão de relacionamento empresa/sociedade/Estado.

[144] Referimo-nos aqui à noção de "meio ambiente construído" definida por Milton Santos. A intervenção humana sobre o meio ambiente constrói um espaço que se diferencia pela carga maior ou menor de ciência, tecnologia e informação, segundo regiões e lugares, fazendo com que o artifício se sobreponha, e substitua a natureza. SANTOS, M. Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Hucitec, 1997.

A história da regulação ambiental no Brasil é marcada por políticas orquestradas pelo corporativismo e sua feição moderna, o neocorporativismo, pontuada aqui e acolá por medidas destinadas a atender à pressões superiores de atores externos. Na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente realizada em Estocolmo, em 1972, o Brasil assumiu uma atitude confrontacionista, alegando que os problemas de degradação ambiental estavam associados ao excessivo consumo dos países desenvolvidos, reivindicando o direito dos países em desenvolvimento de crescerem sem as amarras das salvaguardas ambientais.[145]

Em 1975, o tema meio ambiente aparece pela primeira vez no contexto de um Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND). A aprovação de projetos industriais ficaria, desde então, oficialmente, condicionada à apresentação pela empresa de uma política de preservação ambiental e combate à poluição, embora esta exigência tenha se restringido às chamadas "áreas críticas", sendo que nas demais, "*por não se observar desequilíbrio ecológico*", recomendava-se tão somente "*medidas preventivas*".[146]

À época da vigência do II PND, o debate no setor florestal limitava-se à exigência de auto-suficiência de matéria prima com base em 50% da área de plantio próprio das empresas - no lugar do uso de florestas nativas, plantações florestais - cujo prazo segundo o Código Florestal de 1965 do IBDF teria se esgotado em 1975, embora os produtores alegassem o contrário.[147] Paralelamente à esta medida, o BNDE garantiria um vultoso investimento ao setor de p&c (o maior em toda a história do banco), mesmo sob a ameaça de redução dos incentivos fiscais. Ao contrário, a capacidade de influência do setor foi redobrada, reforçando ainda mais o padrão neocorporativista e as suas entidades representativas.

Seria, de fato, anacrônico imaginar que tão ambicioso plano de desenvolvimento econômico, responsável pela estruturação e financiamento do modelo de indústria de enclave intensiva no uso dos recursos naturais, como a de papel e celulose, siderúrgica e petroquímica, impusesse barreiras de ordem ambiental intransponíveis. Não fosse o lamentável desastre ambiental ocorrido em Cubatão (SP) ter despertado a sociedade brasileira, bem como a comunidade ambientalista internacional, para o

---

[145] MAY, P.H. "Globalization, economic valuation and natural resource policies in Brazil". In: ---. (Ed.). Natural resource valuation and policy in Brazil: methods and cases. New York: Columbia University Press, 1999.

[146] BRASIL. Ministério do Planejamento. Projeto do II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975/1979). Brasília, Set. 1974.

[147] GONÇALVES, M.T. "Tons do verde no Brasil: subordinação da política florestal à lógica da plantation". Paper apresentado no Seminário Programa de Ensino e Pesquisa em Reforma do Estado: resultados e reflexões. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, Ago. 1999.

elevado risco ambiental em que operavam nossas indústrias, talvez a Política Nacional de Meio Ambiente, promulgada em 1981, tivesse sido adiada por muitos anos ainda.

No entanto, com uma ousadia inesperada, o governo Figueiredo elabora uma das mais criteriosas legislações ambientais do mundo. No âmbito desta Lei, definiram-se metas para padrões de qualidade e zoneamento ambiental, regras para licenciamento e monitoramento das atividades poluidoras, punições para os infratores e avaliação de impacto ambiental, que deu origem ao Estudo de Impacto Ambiental (EIA-RIMA), criado em 1986 pelo CONAMA (Conselho Nacional de Meio Ambiente). [148]

Saudado pela comunidade ambientalista como uma medida fundamental para cercear a indústria e submetê-la ao controle da sociedade, o EIA-RIMA terminou por integrar o rol das leis que não "pegam". Desmoralizado pelos conchavos entre as indústrias e as consultoras contratadas para elaborarem o estudo, pelo conteúdo hermético e extremamente técnico e por denúncias de irregularidades de toda natureza, o EIA é, hoje, reconhecidamente ineficaz como o principal instrumento de normatização ambiental para o setor industrial. [149]

Com vistas a dar maior agilidade às medidas, e a responder de alguma forma às demandas sociais, o Governo Federal decide centralizar a política ambiental, reunindo em torno de um único órgão todas as atribuições relativas ao meio ambiente. Nasce assim o Ibama, uma das maiores excrescências institucionais de todos os tempos, que após uma década de existência ainda luta para livrar-se dos fantasmas dos extintos órgãos que abriga. Responsável por formular, executar e coordenar a política nacional do meio ambiente, preservar os recursos naturais e fiscalizar seu uso racional, o órgão tem reduzida capacidade de ação, atuando, sobretudo, nos remanescentes das florestas tropicais legamente preservadas nas Unidades de Conservação, tendo pouco a dizer sobre plantações homogênas.[150]

---

[148] BRASIL. Lei n. 6.938. Estabelece critérios sobre a Política Nacional de Meio Ambiente, publicada em Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, 1981.

[149] Dez anos após sua criação, ambientalistas e até mesmo profissionais que participaram de sua idealização, criticam duramente o EIA. As falhas e imprecisões são gritantes, pois as equipes de análise dos órgãos públicos responsáveis por sua aprovação são pequenas e despreparadas. De acordo com Benhur Luttenbarck Batalha, consultor internacional e ex-secretário nacional de meio ambiente, o EIA-Rima é "um passaporte para a impunidade e daqui a pouco será feito apenas para justificar a destruição do meio ambiente". Em 1997, três meses após ter tido seu EIA recusado em audiência pública, a Celmar, empresa de celulose do grupo Vale do Rio Doce, foi agraciada com um generoso financiamento do BNDES da ordem de R$ 46,7 milhões. E, infelizmente, integram o elenco dos impunes, até mesmo projetos públicos, como o Anel Viário de São Paulo e a Cesp (Companhia de Energia de São Paulo). JORNAL Gazeta Mercantil, Rio de Janeiro, 15 jul. 1997.

[150] VINHA, V.G. da. "Análise institucional do IBAMA". In: Avaliação do Programa Nacional de Meio Ambiente - PNMA (Relatório). Rio de Janeiro: Banco Mundial/NAMA/UFRJ, 1994.

Entre outras facilidades, o Ibama permitiu que as empresas de celulose buscassem fontes alternativas de suprimento de madeira, resultando na criação do Programa Fomento Florestal, que integra terceiros na atividade (ver Box Fomento Florestal), garantindo-lhes independência em relação ao Estado na formação de estoque, além de ter sido oportunamente adotado por ocasião da extinção dos incentivos fiscais. Como percebido por Gonçalves, "...o problema com essa política pública é que ela fundamenta-se numa visão essencialmente produtivista, que supõe ser possível resolver os problemas da degradação dos recursos florestais (…) a partir da implantação de maciços homogêneos de espécies exóticas...". [151]

Em 1996, apoiando-se em estudo realizado pelo departamento setorial do BNDES, o setor cobrou, e obteve, medidas para reduzir o custo do investimento de maneira a fazer face à expansão da capacidade produtiva de celulose projetada na ordem de 74%, como a isenção do ICMS sobre importação de equipamentos e a flexibilização nas condições gerais de financiamento.[152]

A autonomia dos empresários do setor de p&c frente à política florestal é fruto de práticas neocorporativistas enraizadas no relacionamento do setor com o Estado que exclui a participação dos trabalhadores e das comunidades locais nos processos decisórios de políticas públicas, ao mesmo tempo que legitima o setor privado como "organizador" da produção e promotor do bem-estar social das populações locais, por ser um grande empregador e investir em infra-estrutura.

Restrições à parte, a importância econômica e o patamar tecnológico alcançado por essa indústria justifica sua incorporação no debate de políticas públicas sobre a conservação das florestas e no encaminhamento de alternativas sustentáveis para seu uso. Além disso, seria uma forma de comprometer o setor com a difusão do conceito de desenvolvimento sustentável.

[151] Apesar da proibição de corte e exploração da Mata Atlântica, reiterada em diversos documentos legais, entre 1990 e 1993 foram editados dois decretos abrindo exceção para a exploração da florestas em casos autorizados pelo órgão federal ou agências estaduais. O prazo final para a auto-suficiência no suprimento de madeira foi empurrado para o ano de 1995. Desta vez, em um montante equivalente a 50% do consumo total.GONÇALVES, M.T. "Tons do verde... Op. cit. p. 16.

[152] Artigo publicado na Folha de São Paulo. São Paulo, 03 set. 1996.

A polêmica sobre os danos ambientais do eucalipto [153]

Diversas espécies do gênero *Eucalyptus,* árvore nativa da Austrália, têm sido plantadas em grande escala no Brasil durante os últimos 30 anos. A área plantada no país é estimada, hoje, em torno de 2,2 milhões de hectares, dos quais 28% são utilizados exclusivamente para a indústria de celulose e polpa-e-papel.

Contrariando uma concepção equivocada e bastante difundida, as necessidades de matéria prima para a indústria de celulose no Brasil são totalmente abastecidas por florestas plantadas. Embora retirado posteriormente, o Artigo 18 do Código Florestal de 1965, concedeu permissão para cortar florestas nativas, subsituindo-as com plantações uniformes. Algumas das áreas reflorestadas foram, sem dúvida, derivadas de áreas já cobertas com florestas. No entanto, a proporção das áreas derivadas de florestas nativas versus áreas degradadas é desconhecida. A Aracruz argumenta que a maioria da área ocupada por suas florestas havia sido devastada muito tempo antes pelo plantio do café.

As denúncias sobre os impactos ambientais de culturas extensivas de eucalipto das ONGs ambientalistas dirigem-se, principalmente, aos consumidores europeus e americanos, que são pressionados a não comprarem celulose proveniente dessas fontes. Além dos impactos mais visíveis provocados pela manufatura de celulose, os ambientalistas reivindicam respostas aos supostos danos ecossistêmicos derivados das plantações de eucalipto. Tais preocupações são associadas, principalmente, com as demandas de água da espécie; a erosão do solo e exaustão de nutrientes; e a concorrência, substituição e alelopatia (efeitos danosos sobre vegetação e fauna associada ou em usos do solo sequênciais). Estas questões levantam controvérsias em todo o mundo, embora a magnitude das plantações brasileiras justifique uma maior atenção a estes assuntos.

A Organização Internacional de Madeiras Tropicais (ITTO) publicou critérios para a implantação de florestas nos trópicos demonstrando particular preocupação com a substituição de florestas nativas com plantações, e com a disrupção que isto pode causar aos grupos indígenas. No Brasil, as preocupações sociais relacionam-se com a apropriação de áreas de grande porte para o plantio e os efeitos desta concentração fundiária sobre a pequena produção e os sem-terra, sendo, em algumas regiões, a questão indígena pertinente.

---

[153] Extraído de artigo: GERTNER, D., MAY, P.H., CASTRO, A.C., VINHA, V.G. da. Aracruz Celulose S.A.: communication plan case study. Washington: Management Institute for Environment and Business (MEB), 1996.

A indústria de celulose brasileira, representada pela Associação Brasileira de Exportadores de Celulose, a Bracelpa, apresenta vários argumentos em defesa da cultura de eucalipto. Com respeito às operações florestais, são citadas como vantagens sócio-ambientais: i) recuperação de terras degradadas com usos do solo de baixo impacto; ii) conservação e enriquecimento de corredores de florestas nativas; iii) sequestro de CO_2; iv) redução de pressões sobre florestas nativas; e v) emprego, arrecadação e maior consciência ambiental .

Embora seja impossível nesta conjuntura verificar a proporção da área reflorestada derivada de terras degradadas, estas áreas - anteriormente sujeitas à erosão e ao abandono - são, atualmente, utilizadas intensivamente na produção do eucalipto. Tal conversão diz-se resultar numa melhoria na qualidade dos solos.

Cumprindo com a lei federal, a indústria mantém em torno de 25% do total da área ocupada em floresta nativa. Corredores de matas nativas e secundárias biologicamente ricos são intercalados com eucaliptos plantados. Estas matas atuam como "zona tampão" contra a difusão de pestes e patógenos na plantação, servindo de abrigo para predadores naturais dos insetos e outros organismos danosos ao eucalipto. Tais áreas de proteção raramente consistem em florestas primárias originais, sendo, principalmente, matas secundárias ou enriquecidas. Esta prática serve, parcialmente, aos objetivos de conservação biológica floral, funcionando, principalmente, para proteger os recursos hídricos locais dos sedimentos e resíduos químicos carreados dos terrenos, mas, também, as plantações de eucalipto.[154]

A Bracelpa defende que o plantio e manutenção de plantações de árvores com crescimento rápido contrabalança demandas para madeira de matas nativas e que, devido à sua produtividade superior, cada hectare de eucalipto plantado pode preservar entre 5 e 10 ha de florestas nativas. Este argumento seria válido se o eucalipto de fato funcionasse como substituto para madeira derivada de espécies nativas, sendo verídico para o caso de lenha para carvoejamento.[155] Ademais, para atingir os padrões de qualidade internacionais, a celulose deve ser derivada de árvores que ofereçam

[154] Plantações de árvores de rápido crescimento nos trópicos são consideradas uma medida para contrabalançar (*offset*) as emissões de dióxido de carbono, pelo sequestro de carbono em tecidos lenhosos e no sistema radicular. O carbono é armazenado no eucalipto e em outras árvores no componente lignoso. A manutenção de um volume muito maior de carbono na floresta em pé compensa o carbono retornado pela queima e disposição de resíduos, fato não observado em outros usos do solo. Além do *offset* de carbono, a indústria considera que a expansão das florestas plantadas tem reduzido pressões sobre matas nativas, responsáveis por 73% da madeira consumida pelo País, em 1993.

[155] Para assegurar um resultado lucrativo, a indústria requer que as suas fontes de madeira sejam localizadas próximas à fabrica. O transporte representa até 40% do custo da madeira mesmo nas plantações densas homogêneas da Aracruz. Se fossem utilizadas espécies nativas de crescimento mais lento, uma área muito maior seria necessária para plantar ou manejar em sistema sustentado, assim aumentando dramaticamente os custos da madeira, e ameaçando a vantagem comparativa da indústria brasileira.

características de fibra uniforme, não disponíveis em florestas nativas de espécies diversas. Logo, não parece correto afirmar que o plantio de eucalipto para celulose representa uma forma de evitar o desmatamento.

Crítica que vem adquirindo crescente importância é a relativa à transitoriedade da força de trabalho ocupada na base florestal, mais numerosa e menos qualificada do que a que trabalha no processamento industrial. Ao ser instalada, a indústria de p&c atrai e emprega um contingente expressivo de trabalhadores, mas, à medida que avança a mecanização, ocorre uma expulsão em massa. Para tanto, as empresas vêm desenvolvendo programas de realocação interna ou reintegração desses trabalhadores em outros setores.

O vilão se recupera

Após ostentar o estigma de vilão ambiental durante três longas décadas, o eucalipto vem reunindo argumentos para recuperar sua imagem e converter-se num produto ambiental e economicamente viável, inclusive para os pequenos produtores. Neste ano, as inúmeras pesquisas financiadas pela Aracruz, chegaram a resultados alentadores. Estudos desenvolvidos em conjunto com universidades e ONGs em uma área de 280 hectares, mostraram que as raízes do eucalipto não chegam a descer mais de 2 metros em busca de nutrientes. Ao mesmo tempo, poços de monitoramento demonstraram que o lençol freático mantém-se estável a uma profundidade que varia de 16 a 25 metros. Segundo o técnico da Aracruz responsável pelas pesquisas, essas duas constatações provam que as raízes do eucalipto não têm como sugar a água do subsolo, como se pensa comumente. [156]

Nos próximos anos, a pesquisa visa estabelecer com precisão o ciclo hidrológico do eucalipto, ou seja, pretende-se indicar tudo o que acontece com a água da chuva na área. A conclusão a que a empresa chegou no primeiro ano da pesquisa é que o balanço hídrico da área com eucalipto é equivalente ao da área de floresta nativa. Outra vantagem, desta vez favorável ao pequeno produtor, é o fato do eucalipto se valorizar ao longo do tempo. O gerente de fomento da Aracruz admite que, se deseja ampliar sua receita, o produtor deve esperar para vendê-lo após transcorridos os sete anos, quando está apto a produzir celulose: "*A árvore irá engrossar e terá um uso mais nobre*".[157] Finalmente, não é descabido supor que a recém inaugurada serraria da Aracruz visa responder a esta tendência, criando um segmento de mercado

[156]REVISTA "Globo Rural". Rio de Janeiro: Abril Cultural, nov. 1999.

alternativo capaz de oferecer melhor acesso e preço ao pequeno produtor, e com isso angariar a simpatia dos consumidores no quesito responsabilidade social.

Alguns acreditam que um melhor desempenho dos programas de qualidade total e de reengenharia de processos destinados a redução dos custos de produção e melhoria qualitativa dos produtos seria conseguido em estruturas mais horizontalizadas e integradas, nas quais as responsabilidades são compartilhadas e os benefícios melhor distribuídos, devendo estender-se para fora dos limites da empresa, na sua relação com a sociedade.[158]

Por tudo que foi dito acima, podemos concluir que a implementação de um novo paradigma de desenvolvimento sustentável no setor florestal dependerá da predisposição política da empresa ao diálogo e à negociação com os diversos setores representativos da sociedade, uma vez que os principais gargalos ao sistema de gerenciamento florestal estão sendo, paulatinamente, superados e está cada vez mais distante a transferência sumária de externalidades para o restante da sociedade. O que é alvissareiro para o setor, sobretudo se comparado com os problemas ambientais remanescentes em outros setores de enclave, como o de hidrocarboneto.

Contexto e histórico do setor de papel e celulose brasileiro

Até meados da década de 30 não se produzia celulose no Brasil. As poucas indústrias de papel existentes fabricavam o produto a partir de celulose importada e usando trapos e aparas. Na década seguinte surge o primeiro projeto de fabricação de papel jornal integrado à produção de celulose de fibra longa e a uma base florestal própria, através da empresa Klabin, cuja implantação contou com apoio estatal. Estimulados por incentivos governamentais, no final da década de 50 e início dos anos 60, alguns dos mais destacados grupos empresariais estrangeiros do setor (Champion, Rigesa e Manville) também se instalam no país, através da aquisição de empresas existentes, inaugurando uma primeira fase da concentração de mercado. Com estas empresas tem lugar, pioneiramente, o uso do eucalipto como insumo para a produção de celulose de fibra curta. Até então, não havia percepção quanto aos efeitos ambientais adversos desta monocultura.

---

[157] Entrevista realizada, em otubro de 1996, com o agrônomo Luciano Lisbão Junior.

[158] Grimaldi de Castro, A. e Morrot S. Perspectivas de DS para o setor florestal na América Latina. Workshop regional do Programa Sustainable Paper Cycle Project, IIED (international Institute for Environment and Development), em março de 1995.

O passo decisivo para a consolidação da indústria de papel e celulose no Brasil, entretanto, foi dado em 1965, quando uma revisão do Código Florestal declarava isentas de qualquer tributação as florestas plantadas ou naturais e produtos delas obtidos. Através do Programa de Incentivos Fiscais para Florestamento e Reflorestamento (PIFFR), foram concedidos mais que US$ 7 bilhões às empresas que plantaram espécies exóticas em monocultivos. Este programa permitia o abatimento dos investimentos realizados nas declarações de rendimento de pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no Brasil, sendo que as pessoas jurídicas poderiam descontar até 50% do valor do imposto. Entre 1974 e 1979, sob a égide do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), o setor é, ainda, premiado com apoio financeiro do Estado, fiscal e creditício, visando simultâneamente a auto-suficiência e a geração de excedentes destinados à exportação, através do aumento da capacidade instalada em 85% para a produção de celulose e 25% para papel.

O período marca, também, um novo ciclo de expansão da base florestal ao estabelecer incentivos à formação de maciços florestais e ao criar a categoria “distrito florestal” (áreas impróprias à agricultura, destinadas prioritariamente ao desenvolvimento florestal). Expansão esta fez com que o Brasil se tornou alvo de preocupações ambientalistas em anos subsequentes.

Assim, sob os auspícios de um Estado altamente intervencionista, assentaram-se os pilares do que viria a se constituir num novo complexo agroindustrial: o complexo florestal, articulando agricultura e indústria amparadas por generosos investimentos públicos. Durante mais de duas décadas, tais incentivos levaram à implementação de diversos projetos de florestamento planejado, no Brasil, incluindo os extensos eucaliptais desenvolvidos para abastecer a indústria de celulose. Apesar de subsidiadas pelo Estado, a propriedade das florestas ficou em poder de algumas grandes indústrias, resultando em expressiva vantagem competitiva para elas.

Conformação atual do setor

Atualmente a indústria brasileira de papel e celulose apresenta, basicamente, 3 tipos de empresas - i) as empresas não integradas que produzem apenas celulose (“celulose de mercado”) que se caracterizam por grandes unidades, com escalas elevadas de produção, como a Aracruz; ii) as empresas verticalizadas que produzem papel a partir da utilização de sua própria matéria prima, que também apresentam unidades com alta capacidade de produção, como a Klabin; e iii) as empresas não

integradas produtoras de papel que constituem um segmento mais diversificado e heterogêneo, composto, em sua maioria, por pequenas e médias empresas e que são as principais compradoras no mercado doméstico de celulose de mercado ou de aparas.

O setor apresenta duas características principais. A primeira é o elevado grau de concentração que está associado às próprias características do processo produtivo e aos planos governamentais de incentivo levados a cabo durante as décadas de 70 e 80. As 4 maiores são: Aracruz (mais de 1.000.000 ton/ano); Cenibra (cerca de 400 mil); Riocell (300 mil) e Bahia Sul (quase 300 mil), sendo a Cenibra (51%) e a BS (45%) majoritariamente da Vale do Rio Doce, que também é sócia da Celmar. Respondem, conjuntamente, por cerca de 60% da produção nacional de celulose. A segunda é a atualização tecnológica dos processos que contribuem para a melhoria crescente da posição competitiva.

A velocidade de crescimento da matéria prima florestal, o domínio das tecnologias de manejo das florestas plantadas, da fabricação de celulose de fibra curta de eucalipto e de gestão ambiental, a utilização de resíduos internamente como fonte principal de energia renovável, a custos competitivos, e as escalas produtivas, constituem as principais vantagens comparativas do setor de papel e celulose brasileiro, que ocupa o 13° lugar entre os produtores mundiais de papel e o 8° entre os ofertantes de celulose, o que corresponde, respectivamente, a 2% e 3% da produção mundial. [159]

A expansão e produtividade das florestas industriais no Brasil beneficiam-se das vantagens naturais propiciadas pelos padrões climáticos brasileiros, e a adaptação de espécies de eucalipto (particularmente *E. urophylla*) a estes padrões através de programas de pesquisa de longo prazo que focalizaram a seleção genética e o manejo florestal, realizados em parceria entre empresas privadas, universidades e institutos de pesquisa governamentais. Como resultado, a produtividade do eucalipto nas plantações brasileiras é bem superior àquela encontrada em outras partes do mundo, com um incremento anual de madeira que alcança 40 m^3 por ha, com tempo de amadurecimento de 7 anos, em comparação com 20 m^3 por ha e 12 anos no Chile, o concorrente regional mais próximo. A Aracruz Celulose se encontra no ápice desta produtividade, devido principalmente aos avanços alcançados na tecnologia de clonagem vegetativa. Como resultado deste melhoramento, os produtores brasileiros de celulose conseguiram

[159] As exportações de celulose correspondem a 40% da produção e a de papel algo em torno de 25%, sendo a União Européia a maior compradora de celulose (45% das vendas)GERTNER, D.et al.op.cit. *"Aracruz Celulose…* 1996.

aumentar drasticamente a produtividade por unidade de terra, reduzindo as pressões sobre outros recursos florestais e terrestres.

A indústria brasileira de celulose emprega mais de 35.000 trabalhadores (dos quais cerca de 10% na Aracruz), a maioria dos quais trabalhando no ramo florestal. Observa-se, desde o início dos anos 1990, uma tendência à reestruturação do setor, o que tem levado as empresas a terceirizarem determinados serviços. No caso da Aracruz, ocorreu uma redução significativa do quadro de funcionários, que passou de mais de 6.000 para um contingente 50% menor, em 1993. A redução do emprego direto na indústria foi agravada, durante o período 1991-93, devido à uma depressão conjuntural nos preços mundiais da celulose, atualmente recuperados.

Nas últimas décadas, a inovação tecnológica ocorreu principalmente nas técnicas florestais (diferencial de competitividade da indústria de celulose branqueada de eucalipto), particularmente em engenharia genética no sentido de reduzir o conteúdo de lignina da planta (objetiva-se redução em 20%). Recentemente, muitas inovações estão se dando também dentro da fábrica, tendo em vista a entrada no mercado de novos concorrentes com custos de produção mais baixos e as exigências crescentes das organizações ambientalistas (por exemplo, o Sistema Digital de Controle Distribuído - SDCD, na automação dos controles de produção), o que se traduz em maior rigor da legislação ambiental. Estão em fase de desenvolvimento tecnologias que utilizam enzimas (processos enzimáticos) em várias fases da produção, desde o descascamento da madeira, passando pelo tratamento dos *chips* e chegando ao branqueamento, que reduz os resíduos de cloro nos efluentes.

A tendência mundial é de redução de custos via maior articulação no mercado (integração com empresas produtoras de papel) e através da apropriação de recursos florestais - e não só de celulose -, considerados estratégicos para o futuro, como vem fazendo capitais suecos, japoneses, indianos e coreanos. A solidez das operações e a significativa disponibilidade de caixa atual têm levado a empresa a avaliar algumas alternativas estratégicas para o futuro, entre elas a diversificação para outras linhas de produtos florestais,[160] a expansão da producão de celulose, através de aquisições ou aumentos da capacidade produtiva e o pré-pagamento de alguns empréstimos de alto custo.

[160] Aracruz lançou, oficialmente, em 1998 este programa, saindo à frente das demais, mas a Bahia Sul e a Klabin também estão caminhando no sentido da diversificação florestal.

Tendo em vista tratar-se de indústria altamente intensiva em capital, as empresas têm sido forte tomadoras de recursos de longo prazo do Sistema BNDES, pois, apesar de serem companhias abertas, o mercado financeiro nacional não consegue suprí-las. A ação do BNDES está voltada para dois aspectos: a continuidade do suprimento das necessidades de investimento do setor cada vez maiores e o risco bancário, dada a elevada concentração setorial das aplicações do Sistema.

Do lado da demanda, as perspectivas são extremamente favoráveis. Depois de amargar no período de 1995 a 1998 preços descrescentes, a celulose vem registrando crescentes aumentos. No final de 1998 começou a se recuperar, chegando a alcançar mais de R$ 500, patamar considerado lucrativo, e no final de 1990 atingiu a incrível marca de R$ 1.180, estimando-se que irá se estabilizar entre R$ 600 a R$ 700. Um dos motivos do aquecimento é o anunciado processo de fusões e concentração no setor, acompanhando a tendência mundial.[161]

Convém esclarecer que o sucesso desta nova estratégia dependerá da conjuntura na qual se move a taxa de juros, da disponibilidade de terras para reflorestamento e da questão fundiária (na perspectiva da preservação ambiental e da segurança alimentar), e das tendências da pesquisa em relação ao aumento da produtividade.

O enclave Aracruz [162]

Impulsionado por um programa de âmbito federal, mas respondendo, também, à uma fase de rearticulação política das elites regionais - supostamente modernizadas pela associação ao capital estrangeiro (o Grupo ARACRUZ é resultado de uma *joint-venture* entre o grupo norueguês LORENTZEN, o brasileiro Banco Safra e a Cia. Souza Cruz, formalmente, a inglesa British Tabacco Co.), o empreendimento capixaba de celulose retrata uma bem sucedida estratégia das forças oligárquicas para manterem-se no controle do poder local, combinando antigas alianças e um novo modelo de enclave monocultor.

Quando foi instalada a primeira empresa que viria a compor o Grupo, a Aracruz Florestal S/A, em 1967, no estado do Espírito Santo, o setor de papel e celulose

[161] Folha de São Paulo. Seção Dinheiro de 23 de dezembro de 1999. P.2

[162] Este tópico reproduz alguns trechos do artigo de GERTNER, D., MAY, P., CASTRO, A.C., VINHA, V.G. da. ***Aracruz Celulose S.A****.: communication plan case study*. Washington: Management Institute for Environment and Business (MEB), Dec. 1996.

brasileiro estava dando seus primeiros passos em direção à configuração atual baseada em grandes unidades industriais de exportação de celulose. Sua implantação foi motivada pela estagnação da produção mundial de celulose devido à escassez de matéria prima nos principais países produtores, e visava o aproveitamento das florestas disponíveis, o reflorestamento, e a instalação de uma fábrica de celulose para a exportação nas proximidades de um porto.

Bem ao estilo do padrão neocorporativista, o projeto Aracruz foi concebido no início da década de 70 por um pequeno grupo de membros da elite local do estado do Espírito Santo reunido na empresa de consultoria Ecotec, de propriedade do ex-ministro das Minas e Energia, Antônio Dias Leite, o que relativiza o peso do II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento) na definição de um projeto econômico de feição exclusivamente nacional (Dalcomuni, 1990). Atribui-se, ainda, à Ecotec, a proposta de ampliação dos incentivos à prática do reflorestamento, incluída no Programa de Incentivos Fiscais, acima mencionado. O concurso do capital privado ao plano só concretizou-se quando o governo resignou-se a ceder às exigências por mais benefícios.[163]

A Aracruz Celulose S.A. é a maior empresa produtora mundial de celulose de mercado de fibra curta branqueada, produzindo em torno de 1.000.000 toneladas de celulose branqueada de eucalipto por ano, o que representa aproximadamente 20% do mercado mundial deste produto. Utiliza exclusivamente madeira de eucalipto para a produção, e o método de mosaico, que consiste em interlacar áreas nativas com florestas plantadas, como forma de preservação ambiental, que segundo dados da empresa, representa um investimento que já ultrapassa os US$ 3 bilhões. A celulose produzida por processo de branqueamento tem a seguinte composição: 54% ECF (Elementar Chroline Free) 14% ACF (Aracruz Chlorine Free, o equivalente ao Total Chlorine Free desenvolvido pela empresa) e 32% standard. O que para os padrões internacionais, emesmo o brasileiro, é muito elevado, motivo pelo qual tem sido alvo das críticas dos ambientalistas à empresa. A Aracruz ainda não tem previsão sobre quando passará a produzir apenas celulose ECF e TCF encerrando a produção do tipo standard. [164]

---

[163] Para mais detalhes sobre as reivindicações do setor e os instrumentos de pressão, ver SOTO, F. *Da indústria de papel ao complexo florestal no Brasil: o caminho do corporativismo tradicional ao neocorporativismo*. Tese (Doutoramento em Economia) – Campinas, SP: UNICAMP, 1992.

[164] A celulose de eucalipto, que é um tipo de celulose de fibra curta de alta qualidade, é usada para fabricar uma gama variada de produtos, principalmente papéis de imprimir e escrever, papéis absorventes, revestimentos de embalagem e papéis especiais. GERTNER, D., MAY, P., CASTRO, A.C., VINHA, V.G. da. ***Aracruz Celulose S.A****.: communication plan case study*. Washington: Management Institute for Environment and Business (MEB), Dec. 1996.

Os negócios da empresa podem ser vistos a partir de uma perspectiva de *agribusiness*. Trata-se da transformação, através de processos químico-industriais, de uma matéria-prima de origem vegetal - a madeira do eucalipto - que dá origem a um produto homogêneo, uma *commodity*, que é basicamente transacionada no mercado internacional.

A Aracruz é uma empresa totalmente integrada, e se encarrega da etapa comercial e da distribuição da celulose diretamente aos clientes, com quem mantém parceria em diferentes atividades (melhoria das especificações tecnológicas do produto, marketing estratégico, campanhas de esclarecimento junto aos consumidores finais, etc.). Exporta cerca de 90% de sua produção e os seus principais mercados, tendo como base a tonelagem vendida, são a Europa (38%), a América do Norte (34%) e a Ásia (18%), sendo que apenas 1% dirige-se a países da América Latina e o restante é distribuído no Brasil.

A base florestal da empresa estende-se do Espírito Santo ao sul da Bahia, ocupando mais 200.000 ha no Espírito Santo e Sul da Bahia, dos quais 50% plantados com eucaliptos, e o restante com reservas naturais e outros usos. A base operacional consiste de uma fábrica de celulose com quatro linhas de produção, uma planta eletroquímica que fornece os principais insumos químicos para o processo, uma base territorial de aproximadamente 203.000 hectares e um porto privado, localizado a menos de 2 km da fábrica, por onde passa toda a tonelagem exportada .

Apenas recentemente, dezembro de 1999, a empresa conquistou o certificado ISO 14000. Até então, possuia apenas as certificações ISO 9002, ISO 9001, para todas as atividades, e a ISO 9002 para a planta eletroquímica. Em 1999, a empresa inaugurou a estratégia de diversificação, ingressando no mercado de sólido de madeira destinado à indústria de movelaria e construção civil através da Tecflor, empresa criada com este fim em 1997.

O que nos parece especialmente relevante é que no contexto do II PND, em que se observa o surgimento de um novo padrão de relacionamento setor público/setor privado que condiciona o apoio à empresa privada à consecução de um projeto maior de Nação, a Aracruz tenha sido premiada com benefícios especiais efetuados à margem do sistema de intermediação de interesses existentes no setor de p&c, o que levou Soto (1992) a caracterizar este empreendimento de "microcorporativismo".[165]

[165] SOTO, F. Op. cit. pp. 222-232.

Estratégias de sustentabilidade da Aracruz: um golpe no neocorporativismo

Mesmo reconhecendo-se os limites democráticos das práticas neocorporativistas, é forçoso admitir que, no momento, estas oferecem uma via de acesso à incorporação de interesses diferenciados no que tange à questão da sustentabilidade ambiental, por duas fortes razões. É através delas que o Estado e sua burocracia definem políticas e regulam sobre normas em setores economicamente poderosos e organizados, o que explica a presença de alguns critérios de sustentabilidade nas operações das empresas mais comprometidas com a problemática ambiental. O tratamento de resíduos sólidos e o reflorestamento, bem como a pesquisa de fontes de energia renováveis e a redução de emissão de efluentes químicos, em especial os que contribuem para as alterações climáticas são, hoje, *standards* adotados pelas empresas-líderes do setor de p&c.

Evans (1997) observou que novas formas de articulação de interesses substituem (especialmente em regiões carentes dos países em desenvolvimento), a tradicional aliança elites locais/burocracia estatal, inaugurando uma aliança em torno de projetos concretos entre burocracia estatal e lideranças comunitárias. A rigor, em grande parte dos casos, é a presença e a vontade da empresa de implantar projetos com uma marca mais social e comunitária que induzem o envolvimento das agências governamentais, bem como forçam a constituição de organizações representativas das comunidades locais para viabilizar os projetos.

O processo descrito por Evans vem ocorrendo no extremo Sul da Bahia para onde duas das empresas-líderes de p&c, Aracruz e Bahia Sul, expandiram sua base florestal.[166] A diferença é que o papel de facilitador vem sendo desempenhado pelas próprias empresas, e não pelo poder público local. Se por um lado, a ingerência da iniciativa privada conflita com a função teoricamente desinteressada do poder público, por outro, representa uma ruptura relativa com o padrão neocorporativista de articulação de interesses que tinha na burocracia estatal seu principal interlocutor.

Ao influenciarem e executarem obras públicas de abrangência regional, as empresas forjam para si o papel de intermediárias legítimas entre Estado e comunidades, restando às ONGs ocupar uma posição intermediária nesta dualidade, ora sendo chamadas a participar pelo governo, ora pela iniciativa privada. São um espécie de coringa no processo de flexibilização das relações neocorporativistas.

[166] Estima-se em 5 milhões de hectares o total da área coberta com Eucalipto no País.. (Dados do BNDES)

O aspecto novo é a recente incorporação de membros da sociedade civil nas discussões sobre uso dos recursos naturais, atingindo um patamar mais avançado de formulação de política comunitária. Exemplo disso é o fórum organizado pela Bahia Sul Celulose, constituído por representantes da sociedade local, para discutir a política ambiental da empresa com reflexos no seu sistema de gestão.

Esta iniciativa seria um indício de que a tradicional e até então imbatível aliança entre a elite local, sua burocracia e sua representação e *lobby* junto ao governo estaria enfraquecida, com o segmento industrial de peso tendendo a fechar acordos com os setores organizados da sociedade civil. Este processo foi acelerado pelo poder da convenção da sustentabilidade ambiental, a qual, forçosamente, aproxima as agendas empresariais das sociais.

Por essas razões, acreditamos que o perfil do setor mudou significativamente, adquirindo um compromisso inadiável com a questão ambiental e, consequentemente, com a qualidade de vida das populações locais. As indústrias de p&c constituem, hoje, no País, um segmento à parte: o enclave "ecologicamente comprometido".[167]

A estratégia de sustentabilidade da Aracruz

Embora sempre buscando o "equilíbrio", as empresas que enfrentam o desafio crescimento/preservação ambiental defrontam-se com inúmeros obstáculos de natureza organizacional e mercadológica. Vulneráveis às pressões dos movimentos sociais e à impossibilidade concreta de crescer sem causar prejuízos ao meio ambiente nem comprometer a continuidade na obtenção de matérias primas, estas firmas necessitam incorporar no seu planejamento um grau de flexibidade elevado, inclusive para lidar com a opinião pública e as expectativas sociais. [168] As estratégias tradicionalmente adotadas (*lobby* agressivo e práticas neocorporativistas) não dão conta de responder ao crescente fortalecimento do movimento ambientalista, cujo poder de fogo vem alterando os critérios de competitividade. Somando atualmente cerca de 15 mil[169], os grupos ambientalistas profissionalizaram-se e globalizaram-se

[167] Muitos outros exemplos de "enclaves" deste tipo poderiam ser desenvolvidos aqui, como a obtenção pela Klabin do mais rigoroso certificado ambiental no mundo, o FSC (Forest Stewardship Council) no ano passado, cujo ponto forte, além do sistema de gestão ambiental, é a política social comunitária realizada pela empresa.

[168] As denúncias contra a Aracruz são extremamente graves e vão desde compra ilegal de terras indígenas e concentração de propriedades até a expulsão de posseiros e índios, passando por estragos ambientais irreversíveis como o desaparecimento de córregos e a derrubada de florestas nativas.

[169] As maiores ONGs internacionais (*WWF*, *Greenpeace* e *Friends of the Earth)* possuem escritórios em cerca de 50 países, envolvem 10 milhões de adeptos e gerenciam recursos da ordem de US$ 400 milhões.

no decorrer dos anos 80, fazendo com que o tema meio ambiente deixasse de ser encarado apenas como uma questão técnica-operacional, restrita às instalações industriais, e passasse a influenciar as estratégias empresariais. Esta problemática adquiriu tamanha importância no mercado de celulose que, hoje, impacta todas as frentes do negócio: impede novos plantios, impõe restrições aos métodos de fabricação, afeta a comercialização e restringe futuros investimentos.

Ciente disto, a Aracruz preparou-se para enfrentar esta nova conjuntura, contratando lobistas especializados em meio ambiente e firmas de *benchmarking*, desenvolvendo projetos locais de educação ambiental, buscando parceria em obras de impacto social junto à comunidade capixaba e, principalmente, repensando sua política de comunicação de maneira a angariar apoio entre formadores de opinião. O grande desafio tem sido convencer seus críticos de que o Eucalipto é inofensivo[170] e da importância das florestas plantadas na regeneração do ecossistema.[171]

Seus mais ferrenhos opositores são as ONGs internacionais, cujas ações se estendem por todo o mundo veiculadas por uma mídia inteligente e agressiva. No momento, o *Greenpeace* concentra suas críticas na questão florestal, lutando pela adoção de um percentual obrigatório de papel reciclado na produção total de papel e pela eliminação total do cloro no processo de fabricação da celulose.

No que tange as práticas neocorporativistas, a estratégia adotada pela empresa foi a de reforçar sua inserção na Bracelpa, agente natural para o encaminhamento de propostas de política macro para o setor, funcionando como ponte entre o Estado e as empresas e entre estas e os compradores estrangeiros. A criação da Fundação Aracruz insere-se na tentativa de abrir um canal de diálogo com a sociedade capixaba. Para tanto, a empresa vem destinando, desde o ano de 1995, mais de um milhão de dólares em doações, priorizadas sob critérios de adequação à imagem institucional. Anteriormente, a empresa não selecionava os projetos, resultando em apoios distintos e fragmentados não identificados com seus produtos e sem destaque para o caráter social da iniciativa, levando a Aracruz a perder pontos nos itens visibilidade e reputação. [172]

---

[170] Tem sido muito difícil para a empresa convencer os ambientalistas de que a monocultura do Eucalipto não provoca danos ambientais, a despeito do alto investimento em pesquisas que tentam demonstrar uma série de benefícios da cultura em solos degradados como os do Espírito Santo.

[171] A empresa vem, gradativamente, desempregando ao mesmo tempo em que estende a automação ao setor florestal. Observa-se, desde o início dos anos 1990, uma tendência à reestruturação do setor, levando as empresas a terceirizar determinados serviços. O quadro de funcionários passou de mais de 6.000 para um contingente 50% menor em 1995. GERTNER, D. et alli. Op.cit.

[172] Embora já dominada, a tecnologia do Total Chlorine Free (TCF) ainda não substituiu completamente o Elemental Chlorine Free (ECF) por motivos de custos. Até recentemente, a empresa produzia apenas 100 mil toneladas anuais pelo processo de TCF para atender ao exigente mercado alemão, enquanto as

Não por coincidência, a pessoa escolhida para ocupar o cargo de gerente de comunicação comunitária também coordena o Conselho de Meio Ambiente da Federação das Indústrias. Além disso, a empresa reforçou seu escritório na capital, Vitória, e a diretoria passou a participar mais dos órgãos corporativos, como as federações da indústria e da agricultura, e a estreitar seus contatos junto aos governadores e às universidades.

Ao lado dessas estratégias proliferam campanhas institucionais veiculadas, principalmente, na imprensa e na TV do Espírito Santo, bem como uma série de ações voltadas para o aperfeiçoamento do sistema de comunicação em suas diferentes dimensões: intra e inter firmas, com os poderes públicos, os congressistas, representantes da sociedade civil, etc., tanto no plano local como no internacional. Neste último, apoiam-se em duas agências de comunicação estrangeiras com o objetivo de vender a imagem de empresa ambientalmente responsável e obter informações e subsídios para responder às críticas.[173]

Para se ter uma idéia do peso da estratégia ambiental, os departamentos de meio ambiente e comunicação fundiram-se, e reuniram-se na mesma diretoria as gerências de Comunicação, de Relações com a Comunidade, de Meio Ambiente, Higiene e Segurança e de Sistemas de Qualidade. Como afirmou Carlos Alberto Roxo, gerente de Relações Corporativas, *"o cumprimento da legislação ambiental, embora indispensável, deixou de ser suficiente para a indústria atender às demandas do mercado"*.[174]

As principais mensagens definidas pela gerência de comunicação revelam a importância do binômio meio ambiente/comunicação na formação da imagem da empresa *"A empresa orienta-se por princípios de sustentabilidade. Somos a única empresa brasileira que tem a certificação de qualidade do começo ao fim da cadeia produtiva, desde a floresta até o produto final. Utilizamos como matéria prima unicamente a madeira proveniente do plantio do Eucalipto, desde o início das nossas atividades".*[175]

---

restantes 470 mil toneladas continuavam sendo branqueadas pelo processo de ECF. Aracruz Celulose. *Fatos & Números*, 1995, p.27.

[173] Não por acaso, suas sedes localizam-se na Inglaterra e na Alemanha, que são os maiores focos de oposição à política ambiental das grandes corporações.

[174] ROXO, Carlos Alberto. Entrevista realizada em 14/08/1995.

[175] Aracruz. *Fatos e números.*.Op.cit. p.24

Em 1990 a Aracruz lançou o Programa de Fomento Florestal com o objetivo de envolver pequenos e médios produtores na plantação de Eucalipto, de maneira a garantir o fornecimento de matéria prima. A falha na estratégia de relacionamento comunitário fez deste programa um equívoco (ver Box Fomento Florestal). [176] Outros equívocos vieram a se somar a este, forçando a Aracruz a repensar sua política sócio-ambiental baseada nas "estratégias de relacionamento"[177] e na qualidade ambiental de seu produto.

A nova fase

Os arranjos neocorporativistas não contribuíram para melhorar a imagem da Aracruz junto às comunidades e ONGs locais e estrangeiras, obrigando-a a mudar suas estratégias de comunicação e atuação na área social. Da mesma forma, o íntimo relacionamento com a burocracia estatal, costurado ao longo de três décadas de privilégios, não ofereceu instrumentos suficientes para a empresa responder ao novo contexto do debate em torno da sustentabilidade ambiental. Primeiro, porque os padrões ambientais tradicionais, voltados exclusivamente para a realidade nacional e para as etapas de produção, não atendem às novas demandas do mercado internacional; segundo, porque a lógica dos arranjos neocorporativistas, ao delegar ao setor a responsabilidade pela definição e regulação de normas ambientais, restringiu sobremaneira o potencial do Estado de atuar como interlocutor em fóruns externos, e, finalmente, porque estes mesmos arranjos desobrigaram a burocracia a adquirir competência específica no tema.

Consequentemente, o setor foi surpreendido pela agilidade das empresas estrangeiras concorrentes, que, em parceria com agências estatais e ONGs, lançaram novos *standards* em tecnologias ambientais e sistemas de certificação, criando uma barreira à entrada para a celulose brasileira, conhecida como "protecionismo verde".[178] Carlos Alberto Roxo, gerente de Relações Corporativas e Meio Ambiente da Aracruz Celulose há quase uma década, ocupa o cargo de coordenador da Força-Tarefa de

[176] CDDH, Centro de Defesa dos Direitos Humanos. Fomento Florestal O que é? A quem interessa? Quanto ganha o produtor? Teixeira de Freitas/BA. Jan. 1994.

[177] O termo camufla práticas lobistas, ainda muito mal vistas pelo empresariado brasileiro. Declarações de um alto executivo da empresa, fazem crer que o *lobby* é encarado como anti-ético: "*A gente não tem lobista, mas um gerente de Comunicão com a Comunidade, não contribuimos para campanhas políticas. É um código de ética entre os acionistas. Trabalhamos em busca de alianças políticas, mas não em troca de contribuição financeira, pois seria uma demanda inesgotável".*

[178] ROXO, Carlos Alberto. Condicionamentos ambientais ao comércio internacional. *Paper* apresentado no Seminário Interamericano sobre Comércio e Gestão Ambiental no Contexto dos Esquemas de Integração. OEA, Buenos Aires, Abr. 1995.

Certificação da Bracelpa, tendo à frente uma missão árdua: vencer as barreiras protecionistas contra a celulose vendida pela empresa no mercado americano. Uma dessas barreiras foi imposta pela ONG Rainforest Action Network, que liderou um boicote à celulose da Aracruz sob a alegação de que provinha de terras usurpadas dos índios. Segundo Roxo, esta acusação não procede, uma vez que a empresa firmou um acordo de devolução das terras quatro meses antes do episódio do boicote. [179]

De fato este acordo existe, mas tudo indica que sua resolução concretizou-se devido à pressão que a empresa vinha sofrendo há vários anos das ONGs locais e estrangeiras.[180] A Aracruz tenta eximir-se da culpa pelo desfecho demorado do caso, mostrando que o acordo foi institucionalmente alicerçado pela presença da Funai e do Ministério Público nas negociações. Na ocasião, Roxo fez uma declaração que espelha o atual espírito da empresa em relação à comunidade: "*A empresa deve negociar com as comunidades do entorno, porque precisa de uma licença social para operar".*

Este episódio contém um duplo ensinamento sobre o momento atual: revela que o movimento ambientalista estrangeiro mudou sua estratégia para atingir toda a cadeia de custódia e não apenas os fornecedores de celulose (ao focar sua ação sobre a empresa compradora, desencadeia uma pressão interna por parte das próprias firmas), e que os programas comunitários locais, ao contrário do que se supunha, exercem forte influência sobre os compradores estrangeiros.

O ano de 1995 é um divisor de águas na política social da empresa. Até então, os apoios da Aracruz eram dispersos e não agregavam valor à sua imagem. A partir deste ano, contudo, a empresa decide concentrar os recursos sociais em projetos de educação, preservação ambiental e desenvolvimento comunitário, em parceria com órgãos públicos e ONGs locais, além de ter dobrado o montante financeiro neles aplicado. A filosofia do apoio é que os projetos contribuam para capacitar a comunidade a tornar-se auto-sustentável a longo prazo. Em 1998, foram alocados US$ 4,9 milhões em projetos sociais, correspondendo praticamente ao dobro do ano anterior.

---

[179] ROXO, C.A. Certificação florestal como instrumento de mercado. Desenvolvimentos Recentes e Desafios Futuros. FAO - Food and Agriculture Organization. Comitê Consultivo de Produtos de Madeira e Papel. 40º Sessão. São Paulo, 27 e 28 de Abril de 1999. p.1.

[180] O acordo prevê, além da transferência de uma área de 2.500 ha à reserva indígena, a formação de plantação de Eucalipto e assistência técnica que farão dos índios os maiores fornecedores independentes de madeira para a empresa. Ver website da Aracruz Celulose.

Dos 17 projetos apoiados pela Aracruz no ano de 1998, seis são educacionais; cinco são projetos de conscientização social e cidadania; dois de proteção de animais silvestres; um de reflorestamento; dois de desenvolvimento comunitário auto-sustentado (incluindo micro-crédito e capacitação gerencial); um para qualificar as empresas fornecedoras de bens e serviços, além de um projeto denominado "apoios diversos" destinado a apoiar iniciativas locais nas áreas de educação, saúde, lazer e meio ambiente.[181]

O programa de microcrédito, desenvolvido em parceria com o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Espírito Santo, financia pequenas unidades informais e micro-empresas através de acesso a linhas de crédito e capacitação gerencial. No ano de 1998, 1.609 pequenos empreendedores foram beneficiados com R$ 1.662.265,00.

O reforço aos projetos de preservação ambiental e cidadania visa reverter a má reputação da empresa entre as ONGs ambientalistas e a comunidade capixaba. Com o objetivo de legitimar seus argumentos em defesa das florestas de Eucalipto, a Aracruz patrocina seminários para discutir o tema e realiza convênios com ONGs de prestígio, entre elas a poderosa WWF (Worldwide Fund for Nature and Natural Resources). Este tipo de cooperação, contudo, ainda encontra resistência nas organizações ambientalistas locais, mantendo a maioria uma postura denuncista, contrária a qualquer tipo de envolvimento.

A Aracruz percebeu que melhorar sua imagem no Espírito Santo passou a ser a melhor resposta para as críticas dos ambientalistas estrangeiros. Apesar da sua elevada participação na economia do Estado, pesquisas revelam que a população local não a percebe como uma empresa local. Este sentimento é em parte explicado pela forma como foi criada, beneficiando-se de incentivos exclusivistas concedidos pelo Governo Federal. A empresa esquiva-se de assumir todo o ônus pela sua impopularidade, atribuindo à presença da Vale do Rio Doce a predominância de uma forte cultura assistencialista no Estado.

Segundo Soto (1992), por ter sido efetuado à margem do sistema de intermediação de interesses do setor, o projeto Aracruz foi duramente criticado pelos próprios pares e despertou a antipatia da sociedade local. Esta é a principal explicação para o fato das estratégias de comunicação com a sociedade capixaba não surtirem efeito, conforme reconhecido por Luis Kaufman, em 1995, quando presidia a empresa:

[181] ARACRUZ. Ação Social. Website.

> "...A Aracruz era uma empresa fechada, e não gostava de dar satisfação, o que gerou uma imagem antipática e levou a um relacionamento com o Estado e a comunidade do tipo 'toma-lá-dá-cá': a empresa dava um monte de patrocínios e doações sem uma orientação clara, mas que não resultava necessariamente na melhoria de imagem...".

Ponderou, ainda, que o envolvimento do órgão oficial do setor, a Abecel, não ajudaria no equacionamento da questão local por tratar-se de uma entidade nacional. Tratava-se, portanto, de voltar-se mais para o próprio umbigo.[182]

Diante disso, a Aracruz passou a adotar um comportamento pró-ativo, em vez de reativo, em sua comunicação, com ênfase no discurso da preservação ambiental e do desenvolvimento sustentável, hoje, o principal diferencial de competitividade no setor.

Tudo leva a crer que o setor de p&c tenderá a combinar as políticas correntes de caráter neocorporativistas com ações que o aproxime da sociedade real, inspiradas no *state-society synergy approach,* sugerido por Evans (1995), dado que o limite do neocorporativismo é justamente o acesso a outros interlocutores que não o Estado, o Congresso e os grupos articulados em torno de interesses econômicos. O impulso virá da problemática ambiental, cuja dimensão mundial não se esgota em práticas neocorporativistas. Enquanto estas consistem em estratégias que envolvem os interesses particularistas ou interesses coletivos que extrapolam as fronteiras nacionais, o modelo *state-society synergy* confere maior consistência e visibilidade aos projetos comunitários, pois é no espaço local que a verdadeira questão ambiental se explicita e pode ser solucionada.

Por mais anacrônico que possa parecer, acreditamos que o envolvimento do enclave ecologicamente comprometido em processos de formulação de políticas públicas voltadas para a sustentabilidade ambiental tem um potencial de incorporação social maior do que se imagina. A questão social e ambiental, ao impactar tão profundamente empresas e governos, abriu uma brecha dentro do próprio neocoporativismo para a atuação dos setores sociais excluídos dos arranjos originais.

Por intermédio dessas empresas este canal se faz mais flexível. As redes formadas pela articulação entre os enclaves e o movimento social e ambientalista poderão contribuir para alterar relações tradicionais entre setores industriais neocorporativamente constituídos e o Estado. Existem mais mecanismos, formais e informais, de resolução de conflitos e negociação entre essas empresas e seus públicos do que os disponíveis na esfera governamental. Um exemplo disso é a proliferação e o fortalecimento institucional de organizações destinadas a administrar

[182] Entrevista concedida em 14/08/95.

conflitos decorrentes do relacionamento com o movimento ambientalista e social,[183] direta ou indiretamente sustentadas por empresas, e outros fóruns – ainda não contemplados pelo movimento social – que parecem exercer um papel de destaque em questões pontuais, porém de significatica importância no processo de encaminhamento de propostas.

Um destes fóruns é a Câmara de Comércio Americana (Amcham). Em 1997, o principal debate travado no interior da Câmara girava em torno das tentativas de flexibilização das normas da ISO 14000. Nos dois últimos anos, o foco tem sido em temas ambientais – o que não é trivial numa entidade desta natureza. Outros são o FSC (Forest Stewardship Council), no qual o setor tem presença atuante, e o Grupo-Tarefa de Certificação criado pela Bracelpa, além dos fóruns tradicionais como WBCSD. Embora esses fóruns visem, prioritariamente, flexibilizar normas e amenizar pressões sobre o setor, tornam-se, também, espaços para a negociação e a fertilização e difusão de novas idéias, além de socializar entre seus pares práticas e tecnologias ambientais e de envolvimento comunitário.

Estudos de caso

Programa de Fomento Florestal da Aracruz: um equívoco

Em 1990 a Aracruz lançou o Programa de Fomento Florestal com o objetivo de envolver pequenos e médios produtores na plantação de Eucalipto, de maneira a garantir o fornecimento de matéria prima, focando em dois aspectos: 1) custo de oportunidade e disponibilidade efetiva de terras e 2) minimização de risco do capital investido por meio da garantia de fornecimento de matéria-prima para as plantas industriais detentoras de grande parte do ativo imobilizado nos empreendimentos de p&c.[184] Contam, para isso, com a colaboração do BNDES, que impõe como condição só financiar propriedades quando estas estão integradas a algum grande complexo, e da Emater (Empresa Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural), que possui escritórios em todas as cidades da região, para difundir o programa entre os agricultores .

---

[183] São inúmeros os exemplos de empresas que apoiam, institucionalmente, ONGs ambientalistas, nos setores com característica de "enclave" como é o caso da Vale do Rio Doce, da Aracruz e da Petrobrás. Nos demais setores, o melhor exemplo é o recente *boom* do movimento empresarial de responsabilidade social, reunidos em torno de ONGs empresariais como o Instituto Ethos.

[184] GRIMALDI DE CASTRO, A. e MORROT, S. "Perspectivas de desenvolvimento sustentado para o setor florestal na América Latina". Paper preparado para o ***Workshop regional "Sustainable Paper Cycle Project".*** Organizado pelo International Institute for Environment and Development (IIED). Rio de Janeiro: [s.n.], 9-10 mar. 1995.

Um trabalho desenvolvido pela pesquisadora alemã, Irina Pächnatz, da Fundação Carl Duisberg, durante o ano de 1992, concluiu que o programa de Fomento Florestal da Aracruz é extremamente desfavorável ao agricultor: é limitado (abrange apenas os municípios determinados pela empresa, escolhidos conforme topografia, natureza do solo e distância da fábrica de celulose) e por obrigar o fornecimento exclusivo à fábrica da Aracruz, subordinando o agricultor a um sistema de preços de monopólio. [185]

A empresa frequentemente põe em evidência o caráter sócio-econômico da atividade, afirmando que o verdadeiro objetivo do Fomento Florestal é a criação de uma nova fonte de renda para a população rural através do reflorestamento com Eucaliptos, o que não tem sido suficiente para mudar a opinião extremamente desfavorável das ONGs locais. [186] O resultado do programa é pífio: apenas 2.000 produtores associaram-se, embora a empresa esperasse a adesão de dezenas de milhares. Outros equívocos vieram a se somar a este, forçando a Aracruz a repensar sua política sócio-ambiental baseada nas "estratégias de relacionamento" e na qualidade ambiental de seu produto.

A força do neocorporativismo

Em setores mais corporativizados e concentrados, as estratégias de flexibilização da regulação ambiental e de amortecimento da pressão social têm mais chances de sucesso. Um exemplo disso é a campanha, liderada pela Aracruz, de flexibilização das normas de acompanhamento e avaliação da ISO 14000. A empresa tentou impor limites ao avanço da dispendiosa trajetória tecnológica que informa este certificado, ao mesmo tempo que procurou cooptar outras empresas do setor para relaxar os critérios do FSC, certificado que combina normas ambientais e sociais, recém lançado no Brasil.

Além disso, vem resistindo a adotar o TCF e a expandir o ECF, apesar da tecnologia estar disponível e do mercado demandar. Este comportamento refratário só foi possível porque a empresa controla as organizações representativas do setor, possui um sistema de comunicação corporativa sofisticado e eficiente [187] e porque é a primeira no ranking de exportação (produz em média 2,5 mais que a concorrente mais próxima).

Se por um lado, persiste a dúvida se o setor atingiu, de fato, um alto grau de enraizamento social, e se este processo será contínuo, por outro lado, observa-se um movimento de concentração, resultado da instabilidade desta década, que estaria retardando a adoção dessas tecnologias, desviando o foco de atenção da indústria para problemas mais urgentes, tais como sustentar sua posição no mercado e manter as correntes taxas de lucro.

Contudo, se até o presente, as práticas neocorporativistas e lobistas têm contribuído para amortecer o impacto das demandas sociais e ambientais, o setor em seu conjunto começa a compreender o importante ativo que o stakeholder approach representa, desconfiando da eficácia dos tradicionais instrumentos de articulação de interesses.

---

[185] CENTRO DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS (CDDH). ***Fomento florestal****: o que é? a quem interessa? quanto ganha o produtor?* Teixeira de Freitas, BA: CDDH, 1994.

[186] Em 1993 o programa foi suspenso por decisão judicial favorável a processo impetrado por ONGs locais.

[187] Ver artigo GERTNER, D., MAY, P., CASTRO, A.C., VINHA, V. G. da***. Aracruz Celulose S.A.: communication plan case study***. Washington: Management Institute for Environment and Business (MEB), 1996.

2.3. O enclave de hidrocarboneto: o caso da Shell

Contexto da indústria

A natureza de longo prazo da exploração e desenvolvimento de hidrocarboneto e o prazo destes investimentos, obriga a indústria de Petróleo e Gás (P&G), da qual a Shell é uma das principais integrantes, a planejar resultados estratégicos de longo prazo. Os limites finitos dos estoques naturais de recursos de hidrocarboneto, as incertezas do mercado e a contradição intrínseca entre a exploração de recursos esgotáveis e a sustentabilidade constituem pressões importantes que levam a um crescente compromisso ambiental entre líderes da indústria.

A indústria de P&G sempre participou do centro global de desenvolvimento internacional e da geopolítica, em decorrência da importância crítica da energia baseada em hidrocarboneto como móvel do crescimento industrial rápido nas economias modernas, sejam elas capitalistas ou comunistas. Devido à dependência do modelo de crescimento deste século no acesso às reservas cada vez maiores, a indústria teve que lidar com a complexidade crescente em suas relações com os governos e o meio ambiente dos países em desenvolvimento, acarretando custos crescentes e uma escala mundial de operações para atender às demandas deste modelo de crescimento.

Como acontece a todos os minerais, a extração economicamente viável de P&G alcancará, algum dia, os limites dos recursos. Apesar dos progressos técnicos na exploração sísmica e o aumento da eficiência na extração oferecerem um horizonte de crescimento contínuo, a exploração deverá contrabalançar suas metas com as perspectivas de sustentabilidade dos recursos. Análises dessa tendência[188], apontam que o modelo de crescimento contínuo baseado em hidrocarboneto só é justificável se a exploração dos recursos é capitalizada em avanços tecnológicos que assegurem uma transição oportuna e menos dolorosa para fontes de energia alternativas. No entanto, um investimento significativo para permitir esta transição, particularmente as renováveis como biomassa e solar, foi evitado pela indústria que, ao invés disso,

[188] MEADOWS, D. et al. *The limits to growth***:** a report for the Club of Rome's Project on the predicament of mankind. [S.l.]: Universe Books, 1972.; NORDHAUS, W. "The allocation of energy resources". *Brookings Papers on Economic Activity*, [S.l.], n. 3, p. 529-576, 1973.; e WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). *Our common future (The "Brundtland Report")*. [S.l:s.n], 1987.

focalizou a maior parte do desenvolvimento de tecnologia na extração de volumes sempre maiores de hidrocarboneto[3].

Apesar desta ênfase no crescimento das reservas e na produção, os benefícios advindos da conservação e eficiência de energia no Norte, conduziram a um achatamento gradual local da demanda de energia percapita e por unidade GNP. Contrabalançando esta tendência, a demanda das nações em desenvolvimento mais populosas e distantes está projetada para elevar-se rapidamente, ultrapassando o consumo total de energia no Norte em 2005 [189]. Não obstante, as recentes crises econômicas no sudeste da Ásia e as restrições de emissões incluídas no Protocolo de Kyoto, restringem as perspectivas para o crescimento da demanda de energia a curto prazo.

A globalização dos mercados e a busca desenfreada por novas reservas de hidrocarboneto em lugares cada vez mais exóticos, combinados com essas tendências, contribuiram para os recentes declínios dos preços de petróleo que caíram 31% entre 1997 a 1998. As nações produtoras de petróleo ficaram impossibilitadas de cooperar para restringir a produção, como haviam feito com sucesso durante os choques de preço promovidos pela OPEC nos anos 70 e 80. Como conseqüência, elas inundaram o mercado para manter o rendimento tão necesário para sua balança de pagamento.

O declínio dos preços impôs nova pressão sobre a organização da indústria, conduzindo à atual tendência em direção à fusões e reestruturação do setor. A indústria resistiu ao declínio da renda proveniente das vendas de P&G através de alianças com as indústrias automotivas e de energia, como também através da diversificação em petroquímicos e outras indústrias derivadas.

Impõe-se, assim, a necessidade de que os negócios nesta indústria se tornem cada vez mais ágeis e sensíveis à variação das demandas. Entre estas demandas está a de incorporação do conteúdo ambiental nas operações, parte integrante das estratégias competitivas. O fenômeno da mudança do clima global e as restrições adotadas em Kyoto, em 1997, representam a principal fonte de pressão para a mudança de estratégia.

---

[3] Renováveis Shell (um novo negócio criado em 1997) é uma exceção, mas só absorveria $.5 bilhões em investimentos após os primeiros 5 anos, menos do que 15% da despesa total anual do Grupo Shell apenas em R & D.

[189] Energy Information Administration, U.S. Department of Energy – EIA/DOE (1998) *International Energy Outlook 1998*. Washington.

Impactos ambientais e implicações para a indústria

Em termos ambientais, a exploração de P&G é notoriamente poluente não apenas devido ao esgotamento dos estoques de recursos. Os riscos da produção envolvem perigo de explosão, chamejamento, transbordamentos e a contaminação dos resíduos provoca transtorno nas comunidades próximas das operações de extração e refino. Como a exploração se estende para regiões cada vez mais distantes, estes efeitos despertaram alarme entre grupos preocupados com os impactos potenciais em sociedades indígenas isoladas e vulneráveis, e ecossistemas em perigo. A combustão de hidrocarboneto para energia e transporte não é apenas a fonte primária de gases de efeito estufa, mas também de chuva ácida, determinando outros problemas de saúde e poluição localizada.

O crescente entendimento de que tais impactos são ruins para os negócios, gerou esforços para definir uma estratégia de sustentabilidade industrial que põe as questões bem além das preocupações mais tradicionais com saúde e segurança. Tais assuntos incluem a necessidade de diretrizes abrangentes quanto às relações corporativas e comunitárias, desenvolvimento de fontes de energia renováveis e outras respostas inovadoras para o aquecimento global e a poluição do ar.

História e estrutura do Grupo Shell

A Companhia Shell de Transporte e Comércio foi fundada, em 1897, na Grã Bretanha. Seu nome inspirou-se nas caixas de conchas decorativas que a empresa adquiria das Índias Orientais para seus clientes britânicos, mas logo voltou-se para o ramo de combustível, parafina comercial e querosene dos poços de Bornéu. A Royal Dutch Petroleum começou explorando recursos semelhantes na Indonésia. Esgotada a exploração de suas reservas, a Shell foi obrigada a procurar por novas reservas, levando-a a fundir seus recursos com os da Royal Dutch, fusão concretizada em 1906 (Howarth, 1997). Desde então, as duas companhias mantêm sua distribuição original nos interesses do Grupo na proporção de 60% da Royal Dutch e 40% da Shell. Ambas são empresas abertas, listadas nas bolsas de valores de oito países europeus e nos EUA.

Atualmente, as companhias do Grupo Shell operam em mais de 130 países. O grupo está entre as maiores e as mais complexas organizações comerciais do mundo, com $174 bilhões em rendas brutas em 1997, comparável ao PIB de países como a Turquia e Tailândia (UNDP, 1998). As companhias da Shell incluem 2.400 empresas ativas que operam sob administração local e servindo a mercados locais. Aproximadamente 90% de seus 100.000 empregados diretos são cidadãos locais trabalhando em seu próprio distrito. Os contratantes da Shell empregam cerca de 240.000 trabalhadores adicionais.

A organização do Grupo é baseada no princípio de "autonomia das Companhias Shell em uma estrutura descentralizada". A autonomia operacional e auto-regulamentação, praticadas por companhias individuais do Grupo, limitaram, no passado, a direção central, tornando o gigante difícil de administrar. No entanto, ainda há uma bem definida hierarquia estrutural de critério de colocação, política global e comando dentro do Grupo. Apenas a Shell americana opera independente desta estrutura.

O Centro Empresarial Shell em Londres apoia as comunicações internas e externas do Comitê de Diretores Administradores, e está encarregado de estabelecer a direção do Grupo e a estratégia, estimular o crescimento e a evolução dos investimentos e recursos existentes, aumentar o desempenho desses recursos e agir como guardião da reputação do Grupo, políticas e processos.

O Grupo Shell compõe-se de três Companhias Holding: Shell Petroleum NV, Shell Petroleum Co. Ltd. UK e Shell Petroleum Inc. USA. A Shell Oil Company (EUA) é uma subsidiária independente da Shell Petroleum Inc. USA, com uma estrutura operacional distinta. O Grupo possui, ainda, as chamadas Companhias de Serviços (Servcos) no Reino Unido e nos Países Baixos que fornecem suporte técnico específico para as Companhias Holding do Reino Unido e dos Países Baixos, e para as numerosas Companhias Operadoras (Opcos) fora dos EUA. As organizações Servcos (em número de sete) atendem, competitivamente, ao núcleo de negócios do Grupo.

As Opcos estão em atividade em mais de 100 países e, como entidades empresariais principais do Grupo, são administrados por seus Conselhos e Executivos Dirigentes (CEs) que detêm ampla autoridade para dirigir suas companhias, e são responsáveis pela administração e operações diárias.[190] Esta estrutura descentralizada reconhece a necessidade de companhias operadoras fortes de capitalizar posições locais e tirar proveito de oportunidades globais. Impera o sistema de auto-avaliação, complementado por vários padrões e normas obrigatórios, e de supervisões efetivas e balanços.[191]

Produtos, mercado e competição

Os negócios operados pela Shell incluem exploração e produção de produtos de petróleo, substâncias químicas, gás e carvão e, desde 1997, renováveis, distribuídos entre 45 países, extraindo 4 milhões Bbl de condensados de petróleo e gás natural e 400 milhões m3 de gás natural diariamente.[192] Quanto ao petróleo, este volume constitui mais de 6% da média diária de produção global em 1997. [193]

Esses recursos são transportados em oleodutos e navios-tanques operados pela companhia, que também tem interesse em 50 refinarias nos países onde opera. Além de combustíveis e lubrificantes refinados de petróleo cru, aproximadamente 10% de todo o petróleo produzido pela Shell é empregado em suas operações de petroquímica para substâncias químicas e polímeros que são os precursores dos plásticos, borracha sintética, solventes e resinas.

O Grupo possui mais de 47.000 postos de serviço que servem a 20 milhões de clientes diariamente, fazendo dele uma empresa completamente integrada, do poço de origem às bombas. Com o crescimento dos postos de gasolina de serviço completo, a Shell envolveu-se com comida a varejo e lojas de conveniência (etiqueta Sellect). O nome da companhia é mundialmente reconhecido, e é a preferida dos consumidores de 48 países.

---

[190] Foi anunciada uma grande reorganização em dezembro de 1998 em resposta às condições econômicas globais, consolidando o controle sobre os principais negócios de Exploração e Produção e Produtos de Petróleo, anteriormente geridos por Comitês de Negócios, nos CEOs. A Gerência determinou privar-se de 40% de sua carteira de Produtos Químicos e fazer cortes significativos no pessoal e nos custos de produção.

[191] SHELL INTERNATIONAL LIMITED (SI). ***Reference Guide to Group Organizational Structure***. London: Shell UK, 1996. p. 1.

[192] Como muitas das operações da Shell são feitas sob contrato com outras empresas (joint ventures), sua parte dessa produção é apenas, aproximadamente, a metade da produção total.

[193] Produção global de petróleo incluindo lease condensates, EIA/DOE (1998). Se baseado na produção de óleo e condensates atruídos ao Grupo Shell e ao Grupo das companhias associadas (Royal Dutch/Shell Group, 1997), a contribuição da Shell para a produção global é de 3.4%.

Comparada a seus competidores e outras multinacionais, a Shell está no topo da lista em lucros de ações ordinárias de 1988-97. No mesmo período, o Retorno sobre Capital Médio Empregado (ROACE) da companhia, mostra uma maior estabilidade e média global mais alta que a das outras seis maiores companhias de petróleo, só rivalizada pela Exxon cuja renda líquida incorporada permaneceu no mesmo nível que a Shell, até a recente fusão com a Mobil.

A Shell continua a oferecer um investimento de baixo risco/alta rentabilidade a seus acionistas, a maioria representada por investidores no Reino Unido, E.U.A. e Países Baixos (mais de 91% das ações). A companhia se orgulha de seu valor e estabilidade, e da operar "*conforme a melhor prática de negócio neste campo*" (SI, 1998). Em defesa deste princípio, a Shell gasta em média, anualmente, mais de $715 milhões em P&D para apoiar suas operações (Royal Dutch/Shell,1997).

Na importância relativa de suas diferentes atividades para o total dos lucros corporativos, petróleo e exploração e desenvolvimento de gás, e refino e comercialização destes produtos são os negócios principais, responsáveis por mais de 90% do lucro líquido da empresa. O segmento químico também é expressivo, enquanto o de carvão representa uma proporção muito pequena.

Lucros do Grupo Shell advindos do Segmento Industrial (US$milhões)

Segmento	**1997**	**1996**	**1995**	**1994**	**1993**
Petróleo & Gás:					
Exploração & Produção	4,774	$5,083	$2,947	$2,363	$3,000
Refino & Comercialização	2,617	3,166	2,398	3,193	2,648
Outros Segmentos:					
Substâncias químicas	1,200	1,186	1,731	534	(618)
Carvão & outros segmentos	155	18	178	(139)	(71)
Operações totais	**$8,746**	**$9,453**	**$7,254**	**$5,951**	**$4,959**

Fonte: Royal Dutch/Shell Group (1997), pp. 8-9.

O crescimento dos lucros da empresa sofreu um declínio econômico no início dos anos 90, suscitando uma revisão interna dos princípios e da estratégia operacional do Grupo. Este processo reconheceu a importância da empresa abrir suas operações ao escrutínio da sociedade, priorizando a definição de uma estratégia de

sustentabilidade ambiental responsável pelos princípios de responsabilidade ética e benefício global, cuja trajetória e implicações analisamos a seguir.

A estratégia de desenvolvimento sustentável da Shell

> "...Nós percebemos que as comunidades querem que nós façamos mais do que simplesmente pagar impostos e deixar a construção da infraestrutura para o governo…" (SI, 1998:26)

O processo de "esverdeamento" da indústria evoluiu de uma reação às medidas regulatórias para um modelo normativo e, no curso da última década, começou a ser interiorizado a um "nível cognitivo" (Hoffman, 1997). Através disto, a imagem de uma firma é alterada para mudar sua percepção pela sociedade e melhorar sua reputação entre os clientes, fornecedores e compradores. Esta última fase pode, contudo, consistir apenas de reformas simbólicas, e é vista mais como "táticas cosméticas" ou "lavagem verde" do que uma modificação na cultura da empresa ou de sua estrutura organizacional.

Porém, os custos para minimizar as preocupações sócio-ambientais deixaram rapidamente de serem vistos como um indesejável, mas necessário, mal para serem reconhecidos, cada vez mais, como parte do custo esperado ao se fazer um negócio. Na linguagem da indústria, sua adoção é uma fiadora da "licença social para operar". Por conseguinte, a questão ambiental passou a sinalizar a estratégia competitiva, integrando a agenda das relações com investidores, fornecedores, seguradoras, etc. Significa que não haverá necessidade de manter na estrutura da empresa departamentos exclusivamente dedicado às questões sócio-ambientais, na medida em que todas as funções centrais da firma terão internalizado, e participarão, desta nova estratégia. [194]

Quanto mais comprometida com assuntos ambientais é a firma, mais tem que promover uma mudança institucional ampla, em lugar de confiar em talentos individuais para fomentar a inovação. Em paralelo, a corporação intensifica seu contato com outras organizações, sejam elas indústrias similares/competidoras ou organizações civis que ajudam a aumentar a confiança e a comunicação.

---

[194] HOFFMAN, A.J. *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism*. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997.; HASTINGS, M.L. "A new operacional paradigm for oil operations in sensitive environments: case studies in Latin America." Paper preparado para o *Seventh International Greening of Industry Network Conference*. Rome, Italy, Nov. 15-18, 1998.

Apesar desta nova postura ter sido, previamente, imposta por elementos considerados externos à corporação, o conceito de desenvolvimento sustentável (DS) está começando a ser visto com seriedade pelas corporações. Enquanto procuravam meios para ajustar estas preocupações ao *business as usual*, as corporações começaram a desenvolver suas próprias idéias e metodologias para fundir DS numa estratégia de mercado.

Na Shell, o conceito de DS desempenha um papel essencial no estímulo às inovações, alocação de recursos e disseminação de resultados, além da salvaguarda ambiental. Acima de tudo, a internalização do conceito na empresa ajudou a reabilitar uma visão de futuro, relativamente negligenciada durante a última década, marcada por altas expectativas de lucros econômicos. Quando estas expectativas colidiram com a recente crise mundial, este conceito emergiu como um horizonte novo para a seleção de opções de mercado, transformando-se, então, numa estratégia de vantagem competitiva.

Respondendo à regulamentação ampliada e às oportunidades comerciais emergentes, as empresas começaram sua transformação adotando uma abordagem de “eco-eficiência", já descrita no capítulo anterior. Tal paradigma, porém, não assegura o DS, cujo processo de implantação, como vimos, é uma meta da sociedade como um todo.

A indústria de hidrocarbonos havia permanecido relutante em empreender algumas tarefas inseridas no DS porque eram consideradas externas, não conectadas com os negócios e circunscritas à sociedade. Atender às expectativas da sociedade relativas ao DS não era visto como parte da responsabilidade empresarial, até o momento em que a sociedade começou a pressionar por mudanças mais profundas nos processos industriais. Este tipo de pressão alavancou uma nova onda ambiental que tem mudado a maneira como a Shell e outras firmas industriais administram seu negócio. Contudo, enxergar a empresa neste novo contexto de relacionamento com a sociedade exige uma mudança profunda na cultura empresarial. Este é o desafio enfrentado pela Shell, intensificado pela contradição intrínseca entre a lógica de exploração de recursos de hidrocarboneto não renováveis e seus efeitos na sustentabilidade global.

A grande transformação

> "As expectativas da sociedade haviam mudado, ao passo que a Shell não".
> "Ao fim da estrada, a reputação era tudo que restava..." (Vadeie, 1996).

A Shell é assumidamente um *late comer* na adoção de padrões ambientais e compromissos com o DS. Outras grandes empresas do setor saíram na frente, como a Arco, a Amoco e a British Petroleum. Muitas razões foram responsáveis por este atraso, principalmente, o tamanho da empresa, a complexidade e diversidade de suas tecnologias e produtos, e a pulverização das operações em parceria. A Shell começou a enfrentar este desafio, respondendo ao crescente criticismo e realizando intensa autocrítica para corrigir esta falha.[195] Durante a última década vários eventos podem ser identificados como marcos importantes que levaram a companhia a adotar uma política de sustentabilidade.[196]

Após várias décadas exercendo um estilo de administração que custou-lhe a reputação de ser *"lenta"* e *"distante... arrogante... atolada"*,[197] a Shell movimenta-se em direção à uma mudança substancial. Este processo está associado ao fraco desempenho comercial do início dos anos 90, mas foi encorajado pelas pressões dos stakeholders que, com suas reivindicações, mostraram ser imperativo ativar a mudança o mais breve possível para evitar uma séria perda de vantagem competitiva.

Desde a Conferência do Rio de Janeiro, em 1992, vários gerentes do departamento de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da Shell (HSE) em The Hague, tinham reconhecido a importância do conceito de DS, e buscavam meios para incorporá-lo na prática corporativa, uma preocupação que combinava com as previsões do Grupo Cenários da Divisão de Planejamento. Porém, apenas em 1994, a Shell deflagrou o que denominou de “o processo de transformação”, cuja natureza imperativa foi sintetizada no lema TINA ("There Is No Alternative"), implementando mudanças baseadas nas expectativas da sociedade. Esta ação envolveu uma revisão intensiva de todos os aspectos do negócio: carteira, liderança, estrutura organizacional, dotação orçamentária, orientação de cliente, relacionamento com o pessoal interno e acionistas e com sociedade em geral.

---

[195] O Grupo adota uma postura humilde perante às crises do Brent Spar e Nigéria: *"Acreditamos que agimos honrosamente em ambos os casos. Mas não é sufuciente. Certamente a convicção de que se está fazendo as coisas certas, não significa que elas estejam certas. Esta tem sido uma lição muito salutar."* (SI, 1998:2).
[196] Ver Boxes: Brent Spar e Nigéria.
[197] Respectivamente, NY Times, de 15 de dezembro de 1998 e The Economist, de 20 de dezembro de 1998.

Em 1995, a companhia enfrentou duas crises, quando o Greenpeace ocupou sua plataforma Brent Spar no Mar Norte para impedir seu afundamento, e o governo nigeriano enforcou oito ativistas Ogoni de direitos humanos Ken Saro-Wiwa e oito aliados (ver Boxes: Brent Spar e Nigéria). Estes incidentes geraram boicotes, clamor público e atos de violência contra a companhia. As crises coincidiram com o momento de reflexão interna, estimulando o envolvimento dos funcionários no projeto TINA.

Várias iniciativas para identificar as expectativas da sociedade relacionadas ao Grupo foram realizadas. A primeira, iniciada em 1996, consistiu na organização de mesas redondas em 14 países, entrevistas com executivos da Shell, grupos de enfoque com jovens, pesquisas de melhores idéias e práticas de administração de reputação (Wade, 1996). Estas pesquisas permitiram uma avaliação abrangente das expectativas da sociedade sobre a atuação da empresa e verificação do nível de atendimento à elas.

A avaliação que emergiu daí revelou que, embora no passado a Shell tenha dado a impressão de satisfazer as expectativas da sociedade, estava muito aquém do esperado, o que abalou bastante a sua reputação. De acordo com um levantamento feito pela consultora MORI (Market & Opinion Research International), em 1997, os aspectos mais afetados na reputação da Shell foram as áreas de meio ambiente (48%), direitos humanos e sustentabilidade, consideradas fracas por todos os grupos consultados. Este resultado reforçou as preocupações da companhia de que não havia percebido adequadamente suas responsabilidades para com a sociedade.

Em pesquisa levada a efeito anteriormente pela Shell, calculou-se que 10% dos lucros mundiais do Grupo derivaram de sua reputação, o que, em última instância, ameaçava a licença da companhia para operar. De acordo com a MORI, a imagem da Shell era menos favorável do que a de outras indústrias do setor de energia, seja entre jovens e velhos, mulheres e homens, enfatizando, particularmente, o cuidado com o meio ambiente. Além disso, a companhia foi criticada por não trabalhar em parceria com as comunidades, e por não levar em consideração suas opiniões. Em contrapartida, as organizações sociais e ambientais receberam um alto grau de credibilidade entre o público pesquisado.

A Shell orgulha-se de operar, historicamente, a partir de uma base sólida composta por valores internos fortes que refletem o papel da empresa na sociedade mas, devido à posição de maior companhia de petróleo do mundo sofre com o peso da inércia. Isto ajuda a explicar porque as emergentes preocupações da empresa, como

direitos humanos e sustentabilidade não foram incluídas na estratégia empresarial até que as mais recentes crises as empurraram para a linha de frente.

Em 1997, como produto do processo de transformação, o Grupo atualizou sua Declaração de Princípios Gerais de Negócio, documento que determina como cada uma das companhias que compõem a Shell deve conduzir seus assuntos. Nele, o Grupo compromete-se em "*apoiar os direitos humanos fundamentais de acordo com a função legítima do negócio e dar atenção apropriada à saúde, segurança e meio ambiente, coerente com seu compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável*".[198]

Equilibrando o "triple bottom line": os programas de sustentablilidade

" *Este relatório é sobre valores…"* (Relatório de 1998: Profits and Principles)

Em sua Declaração de Princípios Gerais de Negócio, o Grupo adotou a definição da Comissão Brundtland, reconhecendo que "*o desenvolvimento sustentável inclui três aspectos - o econômico, o ambiental e o social - que são interdependentes".*[199] A contribuição da Shell para o desenvolvimento sustentável é compreendida dentro do grupo como uma jornada de mudança ininterrupta, mas constante, construída sobre três pilares: progresso econômico, desenvolvimento social e progresso ambiental, baseado no conceito da contabilidade denominado "triple bottom line".

A inspiração intelectual deste conceito derivou de John Elkington[200], que no ensaio preparado para o Relatório Anual de 1998, sugestivamente intitulado *Profits and principles: does there have to be a choice?*, expressou suas opiniões pessoais sobre o papel da companhia na moderna abordagem de desenvolvimento sustentável (DS) associada à responsabilidade social:

> "...Para criar confiança a longo prazo e remunerar o acionista,(…) as companhias e seus stakeholders devem ser capazes de medir o progresso em contraste com o 'triple bottom line'....Felizmente, as evidências não mostram nenhum conflito fundamental entre criação de valor sustentável e valor de acionista agregado de longo prazo...".[201]

---

[198] SI. op.cit. 1997

[199] A equipe responsável de Cenário de Processos e Requerimentos absorveu de fato o Relatório Brundtland, incorporando o conceito de DS, desde o final dos anos 80, a seus programas (um Cenário do Mundo Sustentável foi antes projetado em 1989), como uma parte integral do planejamento estratégico.SIEP.1997.

[200] Ver mais informações sobre ele no tópico Gurus, capítulo 1.

[201] SI. Relatório Anual de 1998. p. 46-47.

Fazer isso, implica em atender, continuamente, as necessidades da sociedade por bens e serviços, sem destruir o capital natural e social, o que demanda uma profunda mudança na cultura da empresa, valores, processos de tomada de decisão e comportamento.

Foi necessário um tempo considerável para alçar o conceito de DS ao topo da política empresarial da Shell. A tarefa mais desafiante era disseminar o compromisso em toda companhia, e avaliar e monitorar seu progresso em uma estrutura complexa e descentralizada. Para tanto, o relatório desenhou um "Road Map", proporcionando uma visão geral dos passos dados pela empresa, desde os anos 50, no sentido da responsabilidade empresarial, incorporando, gradualmente, saúde, segurança e meio ambiente no curso dos anos 80, e responsabilidade social, ética e sustentabilidade nos anos 90. O documento tenta integrar valores e princípios no sistema de administração, de maneira a não perder de vista o horizonte do processo de transformação.

A trajetória percorrida pelo "Road Map" é deliberadamente lenta. As metas mais recentes continuam a expressar a necessidade de "entender e pesquisar" sobre DS e o compromisso com a consulta aos stakeholders, que, estima-se, prolongar-se-á até o final do ano 2000. Nos dois anos seguintes, a Shell projeta testar estas abordagens através de "direção e implementação progressiva", para, em 2002, o processo atingir a integração desejada entre a administração unificada e as alianças com a sociedade.

Sob a orientação das consultoras Arthur D. Little (ADL) e SustainAbility, a Shell Internacional montou uma equipe de Contabilidade Social interna, reunindo recursos para desenvolver uma série métrica de "valor líquido total agregado". Os indicadores serão desenvolvidos com os subsídios dos stakeholders internos e externos da empresa. Embora a Shell tenha progredido no monitoramento do progresso para alcançar os objetivos ambientais físicos, os dados só foram consolidados a partir de 1993, sendo a conquista mais importante uma Verificação Integrada dos Padrões HSE (Health, Safety and Environment). O desafio de uma abordagem de contabilidade integrada é tarefa árdua, dada a falta de critério consensual para atribuir valores monetários às preocupações sociais e ambientais.

Da perspectiva dos empreendimentos, três se destacam: Brent Spar e Nigéria, os agentes impulsionadores da mudança, e Camisea, que provou que é possível integrar o stakeholder approach nas estratégias de negócios e nas operações.

Os *drivers* da crise: os escandâlos da Nigéria e do Brent Spar

Originalmente uma colônia britânica, a Nigéria conquistou sua independência em 1960 e, desde então, com exceção de um período de nove anos, tem sido governada por militares. O país possui mais de 300 grupos étnicos, dos quais a tribo Ogoni é uma minoria (1% da população nacional), situada próximo ao Delta do rio Níger, no Sudeste da Nigéria, numa região que é a fonte principal de alimentos para o país, e contém um reservatório importante de hidrocarboneto.

De propriedade nacional, esses recursos são explorados por consórcios nos quais o governo detem a maioria. A Shell Petroleum Development Company of Nigéria Ltd. (SPDC) vem conduzindo operações desde 1958, em consórcio liderado pela NNPC, a Nigerian National Petroleum Corporation (55%), a Shell International (30%), a Elf (10%) e a Agip (5%). As operações da SPDC se concentram no Delta do Níger e no mar perto da costa, onde foram instalados mais de 6.000 km de oleodutos e *flowlines*, 87 plataformas, oito fábricas de gás e mais de 1.000 poços produtores. Em 1997, a SPDC produziu 899.000 barris por dia neste sistema (40% da cota de petróleo cru da OPEC da Nigéria). A mão-de-obra da SPDC reúne 10.000 pessoas, das quais 4.500 são empregados, e o restante contratados. Destes trabalhadores, 98% são nigerianos.

A população de Ogoni recebeu pequena compensação pela extração de petróleo das concessões nas suas terras e pelos graves impactos ambientais decorrentes das operações de petróleo e das práticas de sabotagem. Como o governo não repara esta situação, que já dura anos, os anciões de Ogoni formaram o Movimento para Sobrevivência da População de Ogoni (MOSOP), com o intuito de conseguir compensação pelos danos ambientais e exigir parte dos rendimentos do petróleo. Ken Saro-Wiwa, dramaturgo e homem de negócios, foi designado como seu porta-voz, submetendo ao governo um projeto de lei de autonomia regional de Ogoni, argumentando que o movimento não é separatista, mas o regime militar ignorou este argumento.

Em 1991, os Ogoni levaram seu caso à imprensa internacional, e o movimento internacional de direitos humanos exigiu, em novembro de 1992 , que a NNPC, a Shell e a Chevron pagassem aos Ogoni $4 bilhões por danos ambientais e $6 bilhões por aluguéis atrasados e royalties. Em 1993, o movimento tinha alcançado apoio suficiente para organizar uma demonstração de 300.000 pessoas contra a Shell.

Em 1994, as tensões entre o povo Ogoni, o Governo e empresas atingiram seu limite, culminando em atos de violência, tortura e mortes. Contudo, nem todos os habitantes estavam contentes com as táticas de confronto de Saro-Wiwa. Aqueles que o desafiaram foram mortos, e Saro-Wiwa foi preso e culpado por incitamento ao assassinato. Julgado com mais oito acusados por um Tribunal Especial de Distúrbios Civis, Saro-Wiwa foi considerado culpado e condenado à morte.

Vários países da Europa e os EUA manifestaram-se oficialmente contra este incidente, votando uma resolução na ONU, mas que não implicava em sanção. A mídia e as organizações não governamentais protestaram, exigindo uma resposta radical, e ONGs de prestígio desencadearam campanhas incitando os consumidores americanos a boicotarem a Shell e exigirem do governo o embargo à Nigéria. A empresa Body Shop lançou, em 1993, uma campanha, reivindicando missões técnicas na Nigéria (bloqueadas pelas autoridades nigerianas) e pressionando governos em todo mundo. Suas franquias e clientes, enviaram 50.000 cartas de protesto.

Apesar do clamor internacional, as condições, hoje, no Delta do Níger pouco diferem daquelas que prevaleceram durante os últimos 40 anos. A Shell manteve sua presença na região, e até mesmo aumentou o investimento, embora buscando distanciar-se do governo militar. Como resultado da crise na Nigéria, os direitos humanos e os assuntos éticos passaram a ser o foco

do programa de trabalho da empresa em todo o mundo, forçando uma mudança na abordagem da companhia com relação ao padrão tradicionalmente adotado nas operações de gás e petróleo.

O Caso Brent Spar

Como parte de suas operações no Mar Norte, que começou no início dos anos 70, a Shell Expro (uma divisão da The Shell Petroleum Company) instalou um sistema complexo de plataformas e oleodutos que compõem o Brent System. Brent Spar era uma bóia de ancoragem *offshore*, capaz de armazenar 300.000 bbl de petróleo cru. Consistia de seis enormes tanques de armazenagem, deslocando 66.500 toneladas e repousando abaixo da superfície, e o mastro pesava 14.500 toneladas. O fato de que a maior parte de seu volume ficava sob a água, ocasionando sérios problemas quando seu desmonte se tornou necessário, em 1991.

A Shell Expro encomendou 30 estudos em um período de quatro anos para estudar as opções de desmonte. Estes chegaram a duas opções: desmontar em terra ou deposição no fundo do mar[202]. Ambas as opções foram consideradas de mínimo impacto ambiental. Em 1995 os planos para a disposição da Spar no fundo do mar receberam a aprovação do governo do Reino Unido.

Para surpresa da Shell, o desmonte da Brent Spar enfrentou violenta oposição. Os manifestantes entenderam que o mar não deveria ser usado como um depósito de lixo e temiam que outras instalações de petróleo seriam destruídas da mesma maneira se o desmonte da Brent Spar fosse autorizado. Os protestos eram verbais e físicos. Variaram da intervenção pessoal de políticos em vários países europeus, até à ocupação da Spar por ativistas do Greenpeace. Esta organização cercou mais de 100 postos de gasolina da Shell, na Inglaterra, e 1.713 na Alemanha, sendo que dois, em Hamburg e Kessel, foram bombardeados. Um terceiro, perto de Frankfurt, sofreu tiroteio . A receita perdida chegou a centenas de milhões de dólares.

Em junho de 1995, a Shell/UK anunciou que a operação seria suspensa. A Spar foi rebocada para um ancoradouro em um fiord norueguês enquanto seu destino final era decidido. A Shell começou então um diálogo de dois anos para recolher opiniões, através de uma série de reuniões na Dinamarca, Alemanha, Países Baixos e Reino Unido, à procura de uma solução.

Em janeiro de 1998, a Shell identificou uma proposta inovadora de reutilização apresentada por um consórcio britânico-norueguês, que oferecia mais segurança no ato do desmonte e reutilização da Spar, não disponíveis anteriormente. A proposta de usar partes do casco da Spar para construir uma extensão do cais em Mekjarvik perto de Stavanger, na Noruega, a um custo de de $38–43 milhões, foi então submetida como uma proposta de desmonte e aprovada em agosto de 1998 pelo Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido. Embora mais dispendiosa, muitas queixas foram dirimidas, resultando na adoção de uma nova abordagem de diálogo corporativo quanto à decisões críticas envolvendo o bem estar da população e a posição da opinião pública.

---

[202] "Uma análise estrutural moderna mostrou que a seqüência original de instalação não poderia ser repetida com segurança em ordem inversa. Tal operação imporia uma alta e inadmissível pressão sobre a estrutura do casco". FAULDS, E., et al. “Engineering in a ‘show me’ world: a Brent Spar case study”. ***The Annual Archievement Lecture to the Institution of Mechanical Engineers***. Middlesbrough, UK: University of Teesside, 4. Nov. 1998. p. 1.

O Projeto de Gás de Camisea

O campo de gás de Camisea localiza-se no interior da floresta amazônica peruana no vale do Baixo Urubamba, uma área habitada por aproximadamente 10.000 pessoas distribuídas em cerca de 35 aldeias, representando sete culturas nativas distintas. O isolamento regional impede seu acesso a mercados e o fornecimento de serviços de saúde pública e educação.[203]

A Shell chegou na região no início dos anos 80 durante uma campanha de exploração que levou à descoberta de um depósito de gás de "classe mundial" (11 trilhões de pés cúbicos de gás natural e 640 milhões de barris em condensados líquidos). Durante a exploração, a Shell foi acusada de abusar dos direitos humanos, pondo em risco a saúde das populações indígenas desprotegidas devido ao isolamento, e prejudicando o frágil ambiente natural da floresta tropical. Tais abusos, registrados ao longo de toda a bacia amazônica, mobilizaram protestos de organizações ambientais e de direitos humanos no Peru e nos países industrializados.

Quando retornou ao Baixo Urubamba, em 1996, para desenvolver um empreendimento em conjunto com a sua tradicional parceira, a empresa petrolífera Mobil, o Grupo Shell já havia deflagrado o processo de transformação das suas relações com a sociedade, motivado pelo gravíssimos conflitos ocorridos na Nigéria e no Brent Spar. Camisea surgiu, assim, como uma oportunidade de desenvolver um processo de aprendizagem na Shell, permitindo à companhia pôr em discussão novas abordagens destinadas a administrar as frágeis e controversas relações sociais encontradas em áreas sensíveis como a Amazônia peruana

A empresa estabeleceu boas relações de vizinhança e firmou contratos com as comunidades indígenas locais. Além disso, adotou estratégias de longo prazo para geração de Capital Social e projetos de desenvolvimento sustentável, visando contribuir para a capacitação local autônoma, e planejou entregar um benefício líquido às comunidades locais durante 40 anos.

A SPDP reuniu uma equipe de executivos experientes em atuar em ambientes sensíveis e comprometida com a adoção de práticas sociais. Como resposta à herança negativa da campanha anterior, a administração da SPDP assumiu, desde o início, um compromisso de que Camisea operaria tão discretamente quanto possível. Seu acampamento básico e pessoal operacional ficariam completamente isolados das comunidades; os trabalhadores portavam um Passaporte de Saúde certificando sua inoculação contra doenças e enfermidades que poderiam atacar os nativos, e decidiu-se que infrações contra esta decisão seriam punidas com demissão sumária.

Adotou-se, pioneiramente, uma política de não construir estradas para o vale do Urubamba e para o corredor de exportação de gás[204], e não construir estradas que pudessem facilitar o acesso de colonos ou madeireiros à frágil região, visando evitar a competição e o conflito em torno dos recursos. A construção de estradas no campo da empresa também foi proibida. Ao invés, o transporte de todo o equipamento e materiais para a base de operações foi feito por rio e helicóptero. Quando os nativos demonstraram um grande alarme quanto ao uso do "aerobarco demoníaco" para transporte no rio, a empresa encontrou meios para evitar um desconforto que poderia ter adiado seriamente o projeto (ver Box Aerobarco no capítulo 4).

Todas essas heterodoxas políticas e decisões de planejamento do projeto resultaram de consultas às comunidades locais, realizadas pelos chamados "Agentes de Ligação com a Comunidade" (CLOs) durante as rodadas de conversações. Nelas, os CLOs apresentavam as características do planejamento e identificavam os problemas locais para receberem assistência da companhia. A Shell negou-se a adotar uma política puramente compensatória,

---

[203] Esta seção sumariza a pesquisa sobre a Shell em Camisea detalhada em MAY, P.H., BARBOSA, A.H., ZAIDENWEBER, N., FERNANDEZ-DAVILA, P., VINHA, V.G. da. *Corporate roles and rewards in promoting sustainable development: lessons and guidelines from Camisea*. Berkeley, CA: Energy Resource Group, Jan. 1999.

[204] Esta política representou um primeiro desafio para a área de engenharia, que precisou buscar formas criativas de contornar a esta barreira, como analisamos em Box no capítulo seguinte.

evitando transações de dinheiro vivo em favor de investimentos na comunidade com ampla distribuição de benefícios, como postos de saúde, treinamento e bolsas de estudos. A companhia também fez esforços para fortalecer e legitimar as organizações locais, como o Clube de Mães, autorizando-as a receber fundos e administrar projetos locais em favor das mulheres e de suas famílias.

Os compromissos da Shell com uma abordagem integrada de Capital Social e Desenvolvimento Sustentável originaram-se de um seminário ocorrido em meados de 1996, no qual a administração central começou a desenhar o projeto, com a ajuda técnica do Pró-Natura, ONG internacional fundada no Brasil que concebeu e implementou um modelo de envolvimento comunitário. O Pró-Natura enfatizou a importância de buscar o envolvimento de agências governamentais e da comunidade nacional de ONGs para conseguir investimentos para geração de capital social. Ciente da dificuldade em mobilizar organizações coletivas locais para construir a capacidade local de assumir tarefas sempre mais complexas de desenvolvimento, a meta primeira da Shell em seus programas sociais no Baixo Urubamba era conseguir o envolvimento de instituições existentes e provedores de serviço cujos interesses e capacidades se adequassem às necessidades locais.

ONGs nacionais e internacionais começaram, a partir de então, a assumir um papel mais pró-ativo no planejamento do desenvolvimento sustentável regional. Uma Verificação de Saúde Básica no início do projeto focalizou a atenção nas deficiências existentes nos serviços sociais e de saúde locais, estimulando a discussão sobre oportunidades adicionais para intervenção. A colaboração iniciada com o governo regional levou à preparação de um diagnóstico sócio-econômico regional e um plano de desenvolvimento sustentável do vale do Urubamba, assegurando um adicional compromisso público e de ONGs nesta direção.

Finalmente, o Conservation Biology Institute do Smithsonian Institute, há muito em atividade na vizinha Reserva de Manú, dedicou-se à avaliação da biodiversidade e monitoramento, criando uma base de conhecimento excepcional, que veio a somar um valor adicional e visibilidade aos esforços do projeto. Este programa de biodiversidade não só alimentou um processo de Avaliação de Impacto Ambiental Adaptável, mas também teve a virtude de prover um campo de treinamento prático para jovens cientistas nacionais lotados em instituições colaboradoras. Também motivou os nativos que foram contratados como guias a recuperar e valorizar seu conhecimento indígena, ameaçado pelo ataque da civilização moderna.

Ao potencial dos grandes empreendimentos de catalizar colaboradores científicos na fronteira do conhecimento, veio se somar o resgate da primitiva cultura indígena regional. Além disso, o projeto foi capaz de mobilizar os recursos do Estado, permitindo que este tipo de enclave aproveite-se de sua influência junto aos governos para exigir tratamento mais adequado e sério aos direitos humanos.

Metodologia em stakeholder approach do Projeto Camisea

"Every project involves consultation - with, for example, partners, regulators, governments. The experience of recent years, however, suggests that in future consultation needs to be much wider and take a rather different approach." [205]

O programa de consulta do Projeto Camisea, que começou em 1994, propunha-se a ser ininterrupto, e foi um componente chave no planejamento (incluindo a Avaliação de Impacto Ambiental), na construção do gasoduto e nas operações em campo. O valor total das atividades, incluindo pagamento de salários, girou em tornou de 1 milhão de dólares, mas calcula-se que estes reverteriam em benefícios da ordem de 50 milhões de dólares.[206]

---

[205] SHELL INTERNATIONAL LIMITED (SI). *The Guidelines for stakeholder dialogue: a join venture*. London: The Environment Council, 1999.

[206] DABBS, A., BATESON, M. ***Corporate impact of addressing social issues in projects in the developing world***. Lima, Peru: Pró-Natura, 1998. p. 5.

Para a equipe de relações comunitárias da SPDP, a consulta era entendida como um contínuo fluxo de informação de mão dupla entre os grupos de interesse e a empresa. As metas a serem alcançadas no Projeto Camisea foram assim definidas: fornecer informação detalhada sobre o empreendimento; identificar expectativas; comunicar o compromisso da empresa em gerar benefícios sociais; demonstrar a sensibilidade da empresa para temas sócio-ambientais; apoiar a participação dos stakeholders no desenho do projeto e no processo de tomada de decisões; orientar acordos de compensação e apontar ações para a geração de Capital Social; contribuir para a capacitação da liderança local e assegurar que a empresa mantivesse sua "licença social para operar".

Após o desastroso episódio do Brent Spar,[207] a Shell tomou consciência de que o sucesso de empreendimentos desta magnitude dependia do envolvimento, consentimento e colaboração de grupos e indivíduos direta e indiretamente afetados. Neste sentido, a estratégia adotada pela SPDP (“*everyone as a stakeholder”)* consistia em manter indivíduos e grupos permanentemente informados de todos as fases do projeto, e em incorporá-los no processo de tomada de decisões de modo a beneficiar-se do expertise individual e coletivo, capacitando-os a assumiram crescente independência na consecução das metas comunitárias do projeto.

Ao adotar esta estratégia, a empresa tinha consciência da sua inexperiência em técnicas de stakeholder approach destinadas a deflagrar um processo de desenvolvimento local sustentável, além de assumir o risco de abrir suas operações ao monitoramento da sociedade e imiscuir-se em assuntos de natureza pública. Entretanto, este risco pareceu insignificante diante do temido cenário de amargar um desastre financeiro no caso de suas operações sofrerem atraso ou cancelamento em virtude do clamor popular.

Os passos do processo de consulta do projeto Camisea foram:

1. Identificação e contato com todos os stakeholders representando as diversas áreas do projeto, divididos por categorias para facilitar o gerenciamento; [208]
2. Disseminação e intercâmbio de informação em material de fácil assimilação, publicados em inglês e espanhol e no website do projeto;
3. Promoção e facilitação do diálogo através de workshops participativos organizados em diferentes níveis (local, nacional e internacional) envolvendo todos os segmentos, amplamente documento e divulgados, com apoio técnico das ONGs; [209]
4. Incorporação das demandas e sugestões dos stakeholders no processo de tomada de decisões.

Consecutivos workshops foram organizados em Lima, Londres e Washington no período e Novembro de 1997 a Março de 1998, com o objetivo de identificar potenciais críticas o projeto, coletar sugestões e angariar apoio dos formadores de opinião. Todas as recomendações daí originadas foram incorporadas ao programa de consulta.

---

[207] Muitos na empresa atribuiram à ausência do stakeholder approach o fracasso do projeto Brent Spar, por acreditarem que se a decisão sobre o descarte do óleo tivesse sido acompanhada de um transparente processo de consulta, a desaprovação pública não teria alcançado tamanha virulência.

[208] *Primário:* individuos e grupos considerados diretamente afetados pelo projeto durante toda a sua existência: comunidades nativas e colonos e *Secundário*: os indivíduos e grupos identificados inicialmente, e outros que emergiram do processo. Estes foram divididos em três sub-categorias: (a) *Stakeholders Críticos*: localizados na área, direta e indiretamente, afetada pelo projeto, ou para os quais o projeto é de interesse significante (uniu a stakeholders primário); (b) *Stakeholders com consciência alta*: possuem um nível alto de interesse no projeto e o poder influenciar, levantando questões que poderiam afetar o projeto; (c) *Stakeholders Interessados.* Têm interesse no projeto, mas não têm influência imediata ou direta. Envolveram seis consultas com comunidades locais, 4 seminários com as 3 federações indígenas do Baixo Urubamba; duas consultas nacionais em Lima; 1 consulta regional em Ayacucho e várias em Cusco, e 2 consultas internacionais em Londres e Nova Iorque. ERM. 1998. EIA de las instalaciones de Produccion en el Campo de Camisea: Documento Complementario de Consulta a los Grupos Interesados (draft document). p.8.

A colaboração com as ONGs peruanas foi considerada crucial para o sucesso do processo de consulta, por agregar expertise e informações sobre a biodiversidade e a cultura e a dinâmica das comunidades locais. A Rede Ambiental Peruana (RAP), formada por 39 ONGs, foi contratada pela SPDP para conduzir uma avaliação e monitoramento independentes sobre os procedimentos da empresa e os impactos sócio-ambientais do projeto. Foi a primeira experiência da entidade, nos seus 10 anos de existência, de parceria com uma empresa. Os benefícios desta rica experiência foram inúmeros. Além do aprendizado e aperfeiçoamento profissional, a RAP teve a oportunidade de aproximar-se mais do seu público alvo, as comunidades nativas, e do conhecimento aportado pelas instituições de pesquisa e universidades, nacionais e internacionais, como o renomado Smithsonian Institute, através de atividades desenvolvidas conjuntamente.

CAPÍTULO III

Firmas e mercados no ambiente da

"*learning economy*"

Enquadramento teórico

Optamos por dialogar com diversas teorias confiantes de que, para justificarmos o recorte de um segmento específico de firmas e garantir sua integridade física, precisaríamos identificar uma espécie de território teórico que fosse amplo o suficiente para distingui-lo do universo das organizações produtivas e, ao mesmo tempo, compreendê-lo como unidade de análise básica dessas teorias.

O modelo que propomos, combinando a Visão Baseada em Recursos com o da Nova Sociologia Econômica, permite incorporar três dimensões fundamentais para a análise das estratégias e comportamento das empresas eco-comprometidas: a adaptação de uma estratégia socialmente focada na estrutura organizacional da firma; a geração do conhecimento e o processo de aprendizagem na criação de habilidades, competências e capacitações dinâmicas da firma; e a dimensão do "enraizamento social" neste processo.

Face à complexidade e diversidade das teorias com as quais estamos trabalhando, resolvemos subdividir os capítulos teóricos em três, realizando, paralelamente, a referência ao material empírico. O primeiro, relativo à caracterização de firma e mercado como instituições, contestando a visão da teoria neoclássica a partir da abordagem proposta por Geoffrey Hodgson (1988) de firma como "enclave protetor e cultural". De Hodgson, também, nos utilizamos da caracterização de um novo ambiente de concorrência descortinado pela valorização dos ativos informação e conhecimento (*learning economy*).

No segundo, desenvolvemos a argumentação central da sociologia econômica, apoiada no conceito de "*social embeddedness*", e seu desdobramento mais recente na visão de autores contemporâneos reunidos em torno da Nova Sociologia Econômica. No quarto capítulo buscamos demonstrar a conexão entre estratégia, cultura empresarial e processo de aprendizagem, proposta nas teorias reunidas em torno da Visão Baseada em Recursos, em especial a teoria evolucionária, incorporando a contribuição de autores clássicos e as novas tendências que apontam para uma abordagem que privilegia a visão baseada nos recursos naturais.

A posição de Hodgson acerca da centralidade do processo de conhecimento na construção da heterogeneidade entre as firmas, diferencia-o de outros institucionalistas, permitindo o diálogo com a teoria evolucionária, cujo tema central é a sustentação de vantagem competitiva através das "capacitações específicas" das firmas.

3.1. A instituição firma

A teoria neoclássica concebe o homem como um agente econômico racional inserido num sistema auto-regulável e autônomo em relação às demais esferas da sociedade. O mercado, operando via sistema de preços, conduz à ordem e esta repercute sobre o comportamento maximizador dos agentes, os quais, munidos de informação, exercem escolhas racionais. A busca da eficiência é a principal meta econômica e esta é alcançada através do aprimoramento tecnológico o qual, por sua vez, se processa paralelamente ao desenvolvimento das instituições, mas não sofrendo influência destas, sendo a tecnologia encarada como uma variável independente e passiva.

Esta breve síntese é suficiente para demonstrar que o contexto social e o papel das instituições na constituição e no funcionamento das estruturas produtivas foi ignorado pela teoria econômica liberal. Como observado por Burlamaqui, na perspectiva de Schumpeter e de Keynes este paradigma será contestado e substituído pela premissa de que "*a ordem no sistema econômico é não natural; não pode ser pressuposta; tem que ser explicada*." Esses autores também perceberam a fragilidade da pretensa ordem e equilíbrio inerentes à economia, e concebiam o capitalismo como uma "*entrepreneurial economy*", ambiente no qual as firmas rivalizam em busca de

vantagens competitivas, seja através da imitação de outras firmas seja através da inovação, a quem Schumpeter chamou do "combustível da competição". [210]

Nesta perspectiva, dois antigos axiomas da teoria neoclássica são questionados: nem o mercado é auto-regulável, nem os indivíduos são maximizadores. As forças de mercado livres não existem, sendo o mercado e as firmas instituições fortemente influenciados pelas interações sociais, que não se manifestam através de "escolhas racionais" e ações concretas, mas sim pelo comportamento intencionalmente construído. O que nos leva a contestar, também, a suposta eficiência atribuída à tecnologia destinada a reduzir custos.

Informação via preços e concorrência perfeita: a crítica de Hodgson[211]

Segundo Hodgson, o conceito neoclássico de concorrência perfeita remove todas as estruturas e convenções do mercado. Neste modelo, o continuado ajustamento marginal de preços é possível, e mesmo necessário, até o equilíbrio do mercado ser restabelecido. Nenhuma norma fixa ou "viés institutional dos preços" (*institutional biasing of prices*) atuaria, em teoria, como um impedimento a este processo. O próprio conteúdo informacional da norma é, por conseguinte, em tese, ignorado. [212]

Numerosas críticas e argumentos têm sido expressos para contestar o modelo neoclássico. A maior parte deles relativos à função informacional das convenções, normas e instituições. A famosa distinção entre risco e incerteza de Frank Knight, segundo Hodgson, é um importante ponto de partida. Keynes a reproduziu em essência em seu artigo *General Theory*, de 1937. Incerteza, escreveu ele, aplica-se à situações onde não existe base científica para formar qualquer cálculo probabilístico. Contudo, em um mundo incerto, nós somos forçados a agir. Por isso, segundo Keynes, agimos muito mais baseados na experiência passada e na convenção estabelecida: "*knowing that our own individual judgement is worthless, we endeavour to fall back on the judgement of the rest of the world which is perhaps better informed. That is, we endeavour to conform with the behaviour of the majority or the average*".[213]

---

[210] BURLAMAQUI, L. "Evolutionary economics, state and democracy: some critical issues for a 21st Century Agenda". ***International J. A. Schumpeter Society - Seventh Conference****: Conference: Capitalism and democracy in the 21st Century*, Viena, June: 13-16, 1998. p. 6.
[211] HODGON, G.M. ***Economics and institutions***. [S.l.]: Polity Press, 1988. Capítulos 8 e 9.
[212] Ibid. p. 187.
[213] Ibid. p. 188.

Hodgson sustenta que o preço não é o único fator a informar a decisão de investir, nem a concorrência perfeita fornece informações suficientes para garantir o lucro privilegiado, embora as normas de preço ajudem a economia de mercado a operar num mundo onde agentes têm conhecimento e racionalidade limitados. Na noção de "racionalidade limitada" (*bounded rationality)*, os indivíduos buscam melhorar suas performances, mas não levam esse esforço até as últimas consequências, buscando o satisfatório, dada as incertezas e a limitação das informações. Da mesma forma agem as firmas ao delegarem aos *expert systems* a busca de subsídios e informações, e para eles transferirem a intermediação de ações que suas competências específicas não são capazes de atender.

Adicionalmente, prossegue Hodgson, informação não é uma questão apenas de falta ou excesso de dados, mas de escolhas, uma vez que qualquer decisão carrega um grau alto de incerteza. A firma, portanto, passa a ser um espaço capaz de superar o grau de incerteza através da ação coletiva forjada fora do mercado. No interior da firma a incerteza pode ser negociada porque ela se cria sobre bases de identificação, flexibilizando o oportunismo e fortalecendo laços de interdependência e de confiança. São mecanismos operacionais como esses, institucionalizados, que dão a dinâmica das ações, e não as escolhas racionais. Consequentemente, conclui:

> "...the (partial) rigidity of prices and wages should not be treated as a restrictive assumption to be imposed upon a 'more general' model. Rigidities are not a 'special case'. These so-called 'imperfections' help to impose coherence and order on the market system. Markets function coherently because of these 'imperfections' and not despite them as mainstream theorists presume...".[214]

Justamente porque o "equilíbrio" se faz pleno de imperfeições, comporta diferentes formas de negociações e cooperação, que são as únicas maneiras de se articular informações dispersas e interesses diferenciados. Por sua vez, a idéia de firma como construção social explica a predominância das políticas de concertação entre os diferentes atores em jogo e constitui o ponto de partida para a análise das firmas eco-comprometidas.

[214] Ibid. p. 191.

Firmas e mercados

Para Polanyi (1944), o mercado é uma instituição nascida no bojo de uma trajetória evolutiva que começou com as trocas medievais entre pessoas que podiam se deslocar, por diferentes razões e, assim, perceber e aproveitar oportunidades de gerar um ganho extra via diferencial de preço.[215] A "descoberta" da possibilidade de extrair lucro através da centralização das trocas (que sempre existiram) na instituição mercado é que valorizou, e tornou hegemonicamente aceito e atraente, transacionar via mercado.

Para Hodgson, mercados são estruturas complexas onde as trocas se realizam. Em muitos casos, participar do mercado pode ser custoso, preferindo os agentes manterem transações fora dele. Existem muitas outras razões pelas quais os intercâmbios realizados fora do mercado sejam preservados e porque mercados não são onipresentes, contudo, argumenta Hodgson,

> "...the key reason for the survival of non-market exchange is its promotion and sustenance by the firm…Without the existence of the firm there would be a stronger tendency for the market to grow in organization and subsume more acts of exchange...".[216]

O que não quer dizer que a firma seja uma alternativa ao mercado ou a ele se opõe (Williamson, 1975), mas constitui uma outra instância institucional. Pensando nisso, Hodgson cunhou a expressão "enclave protetor" para designar a função da firma contra a especulação volátil e muitas vezes destrutiva que ocorre no mercado (ver Box: Firma como enclave protetor e cultural).

Este argumento ajuda a explicar porque experiências e tentativas com novas tecnologias e estratégias podem ser absorvidas pelas firmas sem a presença do mercado, constituindo-se a firma numa proteção contra o imediatismo das trocas via sistema de preços. A seguinte passagem sintetiza com clareza a visão de Hodgson acerca das distintas "soluções institucionais" existentes no mercado e na firma para lidar com o problema da incerteza:

> "...There are at least two major differences. First, market institutions create and legitimate norms through the interaction of relatively autonomous traders typically without the long-term commitments to each other. By contrast, the firm is a social institution which generates other conventions and rules (e.g. loyalty) on a more permanent basis. Second, the norms and conventions of

[215] POLANYI, K. ***The great transformation***. Boston, MA: Beacon Press, 1957 (1. ed. 1944).
[216] HODGSON, G.M. *Economics and institutions…* Op.cit. 182.

> the market relate, most crucially, to the matter of price. Within the firm, however, there is no single, clear quantitative expression of price norm or convention to which actors can relate...".[217]

Logo, para Hodgson, a firma capitalista não é - como querem os neoclássicos - uma instituição econômico-tecnológica orientada pelo mercado, sendo "*an important type of non-market institution"*.[218]

A firma como "enclave protetor e cultural"

No "Economics and Institutions" (1988), seguindo os passos de Nelson e Winter (1982), Hodgson oberva que "*habits and traditions within the firm are necessarily more enduring because they embody skills and information which cannot always easily be codified or made subject to a rational calculus*". Consequentemente, esses elementos proporcionam um certo grau de permanência, protegendo ("protective enclave" na terminologia de Hodgson) a firma "*from the moody waves of speculation in the market*".[219]

Em "Economics and Utopia" (1999), Hodgson analisa a firma como um "enclave cultural" que permite a geração e transmissão de conhecimentos no interior da firma. Segundo ele, a firma proporciona um abrigo protetor onde a pesquisa e o desenvolvimento de longa duração podem se realizar. No tópico intitulado "Organisations and the conditions for innovation and learning", Hodgson retoma suas reflexões sobre a existência do mercado e da firma, agora à luz do seu papel coordenador, na medida em que coordenação envolve, basicamente, um processo de aprendizagem organizada. Novamente, a figura de enclave ou cápsula é utilizada para distinguir firmas e mercados, proporcionando à firma "*a relatively protected cultural enclave in which wider group and individual learning can take place. In contrast, a market relationship would undermine inter-personal communication and both individual and group learning*".[220]

Na visão do autor, em virtude de sua estabilidade e durabilidade, as instituições são responsáveis pela disseminação cognitiva e rotinizada das crenças, podendo transformar informação em conhecimento aplicável. Devido ao mútuo reforço entre instituições e indivíduos que interagem, as instituições constrangem e amortecem a ação de diversos agentes, tornando-se, assim, fonte cumulativa de *lock-in* no caminho do desenvolvimento. Esta característica de "invariante socialmente construída" sugere que as instituições podem ser consideradas como unidades de análise primárias, contrapondo-se à teoria neoclássica segundo a qual o indivíduo é o ponto de partida, e coincidindo com a perspectiva adotada pela sociologia econômica.

Mas Hodgson, também, chama a atenção para a não existência da imutabilidade, assim como relativiza o determinismo biológico à elas imputado pela teoria evolucionária: "*what is important is to stress the relative invariance and self-reinforcing character of institutions: to see socioeconomic development as periods of institutional continuity punctuated by periods of crisis and more rapid development*". O autor entende que os princípios de "variedade" e de "impureza" do capitalismo nos permitem considerar que existem diversos sistemas de produção

---

[217] Ibid. p. 206.
[218] Segundo Marx, no interior das firmas existe uma divisão de trabalho, mas não há troca interna de commodities entre seus membros, o que distingue a firma do mercado. Além disso, o contrato de trabalho que caracteriza a firma, garante esta distinção. Ibid. p. 195.
[219] HOGSON, G.M. ***Economics and institutions***…Op.cit. p. 208.
[220] HODGSON, G. M. ***Economics & utopia****: why the learning economy is not the end of history*. New York: Routledge, 1999. p. 89.

"given the potential variety of systemic combinations, and the reality of path dependence and cumulative causation an immense variety of institutional forms are possible". [221]

Essas observações, conforme veremos no capítulo dedicado à VBR (Visão Baseada em Recursos), corroboram nossas conclusões a respeito da dificuldade de aplicarmos, mecanicamente, esta premissa da teoria evolucionária para a análise do processo de construção do conhecimento socialmente focado nas eco-comprometidas. Dada a diversidade de formas de organização capitalistas, bem como de instituições e firmas de um mesmo setor, que podem comprometer recursos nos aspectos mais caros às empresas, como inovação e imitação, é possível superar as restrições às rotinas que resultam da *path-dependence*, desde que a cultura corporativa, que reflete a adequação da estrutura à estratégia, vença a barreira da imutabilidade e da inércia institucional.

Como explicar, então, a acentuada tendência nas firmas eco-comprometidas dos setores de p&c e hidrocarboneto no sentido da homogeneização das estratégias empresariais? Considerando que cada firma irá encontrar seu próprio caminho para se diferenciar e concorrer no ambiente dominado por esta convenção. De fato, convenções amplamente institucionalizadas por si só não reduzem heterogeneidade de formas organizacionais, apenas sinalizam para uma tendência, cuja homogeneidade predominará até o momento em que cada organização fizer sua própria "leitura organizacional" desta convenção.

Hodgson, ao contrário de uma legião de institucionalistas, não aposta na homogeneidade institucional, mas acredita que na *learning economy* o espaço para diferenciação é grande. Sua posição ganha uma justificativa adicional na importante diferenciação que Porter (1996) faz entre os conceitos de "efetividade operacional" e estratégia, sendo que, apenas esta última, traduz a "leitura organizacional" da convenção, conforme apontado por Hodgson.

Custos de transação e o custo de administração de impactos sócio-ambientais

Originalmente formulado por Ronald Coase (1937), o conceito de custos de transação é o principal pilar da estrutura da New Institutional Economics (NIE). A Economia dos Custos de Transação procura explicar a organização dos sistemas industriais, destacando a importância das instituições (sistema legal, regulamentações, políticas governamentais, tradições, costumes e convenções) para o funcionamento do sistema. Os sistemas econômicos são tratados como a conexão entre contratos formais e informais, cujo objetivo é coordenar a cadeia produtiva, provendo estímulos, controle e agilizando o fluxo de informações do mercado para todos os segmentos que compõem o sistema. Tais contratos conformam uma sequência de soluções de coordenação, que abrange desde as relações impessoais até a integração vertical.

Williamson (1975) define transação como uma operação econômica que consiste na transferência de bens e serviços através de uma interface tecnologicamente separável. A natureza dos custos de transação (a imperfeição da informação e sua

[221] HODGSON. *Economics and Institutions…* Op.cit. p. 144.

assimetria na repartição, por um lado, e a racionalidade limitada dos agentes, por outro) criam condições de incerteza quanto aos resultados das ações e transações dos agentes. Incerteza, especificidade dos ativos e frequência de transações, somados, criam condições de emergência do oportunismo, risco este minizado pelo contratos.

Este enfoque recusa o mercado como mecanismo elementar de coordenação das ações econômicas, opondo-o às instituições, as quais são comparadas à uma constelação de contratos, conferindo-lhe caráter de entidade coletiva.[222] À degeneração dos mecanismos de mercado, responde o crescimento das transações de direção e de repartição, e a minimização dos custos de transação.

Hodgson questiona este axioma da economia ortodoxa, ao estabelecer uma ligação entre mercado e redução de custos de transação: o mercado enquanto instituição social produz um certo número de normas e de convenções, em particular normas de preços. Nesta perspectiva, o mercado é uma instituição cuja função é a redução do custo da pesquisa de preço e de informação pelos agentes. Hodgson afirma que, se o mercado funciona não é a despeito de suas imperfeições, mas graças à elas. Por outro lado, defende a tese de que a racionalidade inserida num contexto institucional não é abstrata. A firma, segundo ele, não é simplesmente uma série de contratos, ela surge porque o custo de descobrir os preços das formas de colaboração é muito alto. Logo, a firma funciona como proteção contra o impacto corrosivo do mercado e das relações econômicas.

Na interpretação de Burlamaqui (1995), à primeira vista o enfoque de Williamson parece ser um "aliado importante" para a perspectiva de análise que pretende articular Schumpeter, Keynes e a Nova Sociologia Econômica (NSE). No entanto, não passa de um "encontro fugaz" ocorrido num mesmo caminho, mas em direções opostas. Destaca dois fortes pontos de divergência:

1. Enquanto a NIE se propõe a levar o enfoque econômico para o estudo das instituições e organizações, acreditando que ambas podem ser analisadas fundamentalmente em termos econômicos, a NSE procura levar o enfoque sociológico para o estudo da problemática econômica, que também envolve a

[222] Dutraive observa que para Commons instituição é definida como "a ação coletiva no controle, liberação e expansão da ação individual…O que significa que a ação individual é determinada pelas instituições; estas suscitam uma emulação para a ação em virtude de seu caráter coletivo. O termo instituição abrange o conjunto das formas de ação coletiva das mais espontâneas às mais decodificadas, regulamentadas e orientadas". DUTRAIVE,V. "La Firme Entre Transaction et Contrat: Williamson Épigone ou Dissident de la Pensée Institutionnaliste?" ***Rev. Économie Politique*** 103, jan/fevr. 1993.

emergência e o funcionamento das instituições e organizações. Para a NSE, o estudo das instituições não se esgota nas análises exclusivamente econômicas.

2. Quando Williamson discute a origem das firmas (entendidas como instituições extra-mercado), o eixo da sua argumentação é o conceito de custos de transação numa abordagem exclusivamente contratualista, na qual o contrato é a unidade básica de análise. Nesta perspectiva, as decisões cruciais dependerão, fundamentalmente, de uma variável cuja mensuração é extremamente problemática: os custos de transação. Ao passo que na análise de Burlamaqui,

> "...o ponto de partida é a empresa e não o contrato (ou o mercado) e, na análise do comportamento empresarial, os custos de transação são uma entre várias variáveis de caráter estratégico que a empresa precisa levar em conta para decidir...". [223]

Concordamos Hodgson de que a categoria custo de transação, conforme descrita por Coase e Williamson, não constitui uma unidade de análise para o estudo das firmas, como querem os institucionalistas.[224] A idéia de recursos prestando serviços diversos aleatórios, isto é, não pré-definidos (Penrose, 1959), complementa a crítica de Hodgson de que os custos oriundos da terceirização não são custos de transação, ajudando a explicar a origem e a composição orçamentária dos custos de administração de impactos sócio-ambientais. Como sustenta Penrose, a firma incorpora e processa no seu pool de recursos todos os conhecimentos adquiridos, independente da sua origem externa ou interna.

Hodgson observa, ainda, que a incerteza que motiva a quebra de um contrato pode estar baseada em atitudes altruístas e não, necessariamente, oportunistas, como quer Willliamson, para quem o oportunismo é um dos elementos centrais na explicação dos custos de transação. Usa como exemplo a quebra de um contrato em solidariedade às vítimas do apartheid ou ao comércio de peles de animais, a que nós acrescentaríamos, o boicote em protesto à devastação das florestas pelas indústrias madeireiras. Assim, a função da firma não seria apenas minimizar custos de transação, mas prover uma estrutura institucional na qual o próprio cálculo de custo seja substituído. Isso explica porque os executivos das eco-comprometidas insistem em afirmar que os custos de administração de impactos sócio-ambientais não podem ser dissociados dos demais custos. Gastos em ações sociais, por exemplo, ocupam

---

[223] BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo organizado no Japão...*** Op.cit.

[224] Hodgson questiona: " *..if information is simply a commodity like any other, there is no apparent special rationale for the firm to act as the minimizer of these information-related transaction costs. Seemingly it*

um lugar na estrutura de custos da empresa devido ao papel que cumprem na dinâmica da concorrência, mas, também, devido à postura ética e à missão assumidas por determinadas empresas.

Na visão de Hodgson, reproduzir e desenvolver hábitos e rotinas é a principal função da firma, o que seria uma alternativa ao cálculo racional de lucros e preços. A firma busca rotinizar todas as funções e o próprio cálculo racional de lucros e preços. O mercado, sim, pode fazer uso especulativo da informação. A firma é um elemento estabilizador num ambiente desestabilizador, institucionalizando regras e rotinas criadas dentro de uma estrutura organizacional durável, salvaguardando-a das "*moody wages of speculation in the market*". Num mundo de incertezas, onde o cálculo probabilístico está descartado, regras, normas e instituições desempenham um papel funcional em fornecer a base para os processos decisórios e a formação de expectativas. Sem essas "*rigidities*", sem rotinas e hábitos sociais para reproduzí-las, e sem um arcabouço conceitual condicionado institucionalmente, "*an uncertain world present a chaos of sense data in which it would be impossible for the agent to make sensible decisions and to act*".[225] Em suma, para Hodgson a firma surge porque o custo de descobrir os preços das formas de colaboração é muito alto e "*the very calculus of costs is superseded*". [226]

Esses argumentos nos permitem concluir que os custos de administração de impactos sócio-ambientais são identificados pela firma como custos de governância, de gerenciamento, e que um determinado grau de confiança é essencial para a firma funcionar, tanto para dentro quanto nas relações que estabelece com a sociedade. Entre outras razões, porque confiança e a cooperação são elementos essenciais à eficiência.

---

would be possible to deal with such information problems through the due process of contract and trade." HODGSON, G. M. ***Economics…*** Op. cit. p. 202.

[225] Incerteza para os neoclássicos tem a ver como a distribuição de oportunidades, enquanto para Hodgson tem a ver com informação e incerteza estrutural, pois não se pode saber do futuro, a não ser quando ele se torna passado. O máximo que pode ser feito são projeções e expectativas. Ibid. p. 205.

[226] Ibid. p. 206-207.

Os custos de administração de impactos: estratégias comparadas (Aracruz e Bahia Sul)

O que denominamos de “custos de administração de impactos sócio-ambientais” integra um conjunto de custos decorrente da estratégia de comunicação com os stakeholders e investimentos em tecnologia ambiental. Se são absorvidos como custos de transação ou não, não importa. Nas empresas eco-comprometidas, a incorporação na estrutura de governança de um eficiente grupo de lobistas e de uma equipe de Relações Comunitárias, permite diluir ou evitar outros custos, como os de rompimento de contrato por sabotagem e processos jurídicos relacionados aos danos ambientais. A busca de auto-suficiência no fornecimento da matéria prima também representa uma redução no custo de transação de contratos com fornecedores. Mas, sendo a taxa de ocupação limitada por lei, levou à criação do mecanismo do Fomento Florestal, que se caracteriza por não representar perda de ativos específicos uma vez que os fomentados se submetem a um rígido contrato de fornecimento. Enfim, eles são encarados como um custo de fazer negócios.

A Aracruz aloca muito mais recursos na administração de impactos sociais destinados a reverter a imagem negativa que a sociedade tem da empresa (englobando publicidade, consultoria, processos participativos e negociações com stakeholders, e projetos sociais para os funcionários, suas famílias e a comunidade) do que sua concorrente, a Bahia Sul. Empresa mais nova e mais moderna, a Bahia Sul instalou-se em uma outra conjuntura, na qual a problemática ambiental começava, efetivamente, a ameaçar os negócios. Aproveitou-se da experiência da Aracruz, cujos erros cometidos no relacionamento com as comunidades e ONGs tentou evitar desde o início. Desde sutis medidas, tais como a contratação de pessoas mais sensíveis à problemática social para ocuparem cargos na área de comunicação (algumas delas arregimentadas nas ONGs) e a aproximação amigável junto aos formadores de opinião locais, até a organização de processos participativos mais sofisticados, a empresa vem tentando administrar modernamente o inevitável conflito social provocado por empresas de enclave.

Desde 1990, a Aracruz investe, no mínimo, 1 milhão de dólares, anualmente, em projetos sociais. Em 1998, primeiro ano de vigência do acordo firmado com os índios, a Aracruz pagou 1.3 milhão de dólares à comunidade correspondentes à primeira parcela do total de 12 milhões estipulado no acordo, elevando o montante dos gastos dispendidos na rubrica "Ação Social" de US$ 3.7 milhões no ano anterior para US$ 4,9 milhões. Ao passo que o projeto social mais dispendioso da Bahia Sul foi o sistema de tratamento de esgotos de Itabatan, estimado em 1,5 milhão de dólares, incluindo a participação financeira do BNDES e dos governos estadual e municipal.

Face à magnitude dos investimentos, era de se esperar que a Aracruz alcançasse melhores resultados com a sua política comunitária do que a Bahia Sul. O que não acontece, basicamente, pela falta de confiança da população na Aracruz, que não é vista como uma empresa local e é criticada por ser "distante e arrogante", conforme admitem seus executivos: *"a Aracruz não é uma empresa do Espírito Santo, ela está acampada no Espírito Santo (…); o grande erro da Aracruz foi ter reagido de uma forma técnica e teórica a um apelo emocional e nunca ter se preocupado em tratar o que realmente importava.*" [227]

[227] Entrevistas realizadas em 03.01.1996, respectivamente com Luis Kaufman, presidente da Aracruz, e João Felipe Carsalade, diretor comercial.

Eficiência e poder

Ao examinar a função dos hábitos e rotinas na transmissão das habilidades tecnológicas e da informação e, por conseguinte, no papel das firmas em proteger e reproduzir essas rotinas, Hodgson observa que o tecnológico e o social estão, inextrincavelmente, vinculados, o que contraria a visão de Coase (1937) e Williamson (1975), segundo a qual o foco da firma é preservar as funções tecnológicas. Também distancia-se daqueles que vêem a firma somente em termos da falta ou disponibilidade de informação apropriada (Neil Kay, 1984 e Richard Langlois, 1984), argumentando que a natureza da firma tem a ver, principalmente, com poder, e não com eficiência, e que esta existência é explicada não pela tecnologia, mas pela sua capacidade de ampliar o raio e o grau de controle do capitalista. Logo, a redução de custos não é a meta número um, ou a única, da firma.

O fato é que estruturas ineficientes podem existir e estruturas eficientes podem nunca emergir. O que existem são limites: abaixo de um determinado nível de eficiência, a empresa é expulsa do mercado. O caso da Aracruz é exemplar: não é mais eficiente do que as outras empresas-líderes do setor, mas suas vantagens comparativas ajudam a valorizar seu produto quanto ao aspecto da sustentabilidade ambiental nele contida, mesmo sabendo-se que, em alguns critérios de eficiência, ela perde para a Bahia Sul, que possui há mais tempo a ISO 14000, e para a Klabin, que, recentemente, obteve o FSC, o certificado florestal mais rigoroso e difícil de ser conquistado. Assim, eficiência, mesmo aquela passível de ser comparada, não vale mais do que capacidade competitiva. E, sendo assim, estratégias especificamente voltadas para ampliar o espaço de poder confundem-se com aumento da eficiência.

Por outro lado, para empresas que buscam se diferenciar em segmentos não dominados comercialmente oferecendo produtos ambientalmente sustentáveis, a questão da eficiência também não se coloca, ao menos, por enquanto. A meta é encontrar nichos neste mercado emergente. Por exemplo: muitas empresas introduziram selo verde em seus produtos sem realizar estudos de marketing, apenas para se equiparar às demais. Outras conquistaram mercado sem provar o conteúdo ambiental dos produtos, acusação feita à The Body Shop, cuja estratégia de negócios é, exclusivamente, baseada no diferencial da sustentabilidade. Embora a eficácia das propriedades de seus produtos seja duvidosa, a empresa é pioneira no marketing "verde", tendo arrebanhado uma expressiva fatia deste mercado.

Sob o ângulo estritamente mercadológico, o único recurso disponível é a eco-eficiência, mas esta não é suficiente para lidar com as incertezas do ambiente "socialmente enraizado" da convenção da sustentabilidade. Esta é uma das razões que explicam porque o modelo neoclássico não é adequado para analisar o comportamento da firma, uma vez que só prevê incentivos econômicos oriundos seja do mercado, seja das normas de regulação, pressupondo que a firma é conhecedora de cursos de ação alternativos e escolhas que maximizam sua corrente taxa de lucro, e restringindo o aspecto da responsabilidade social aos proprietários e acionistas. [228]

O stakeholder approach no ambiente da "*learning economy*"

Os argumentos expostos conduzem à uma constatação decisiva na construção das estratégias empresariais das firmas eco-comprometidas. Considerando que o mercado não oferece respostas que capacitem a firma a comportar-se num contexto de crescente incerteza e expectativas suscitadas pela conjuntura de crise ambiental e pela veloz ascensão da convenção do desenvolvimento sustentável, a firma deve buscar outras formas para gerar informação e conhecimento. O stakeholder approach é um, entre outros mecanismos, ao qual a firma recorre em virtude da impossibilidade de obter suficiente, e confiável, informação no mercado. Tendo em vista este approach só se manifestar plenamente num ambiente de aprendizado, impõe-se como uma poderosa ferramenta da "*learning economy*".

3.2. Conhecimento como fonte de heterogeneidade na "*learning economy"*

Não temos dúvida de que a convenção da sustentabilidade ambiental só poderia ter crescido num ambiente de alta integração e globalização da informação. O moderno sistema sócio-econômico está globalmente integrado sem paralelo na história. As facilidades de comunicação e locomoção aproximam as linguagens, as idéias, as tecnologias, os produtos e serviços, mas também a cultura e as formas organizacionais. Mas, considerando que estamos diante de uma "*learning economy*", cuja lógica escapa à homogeneização, a variedade certamente despontará e se traduzirá em estratégias diversificadas para obtenção de vantagem competitiva.

---

[228] TOMER, J.F. "The human firm in the natural environment: a socio-economic analisys of its behavior". ***Ecological Economics. International Society for Ecological Economics***. vol. 6, n. 2, Oct. 1992. pp.119-138. E p. 121.

Como assinala Hodgson, o aprendizado sempre constrói, cumulativamente, sobre o seu passado. Todo sistema sócio-econômico combina, estruturalmente, "dissimilaridades complementares" e, mesmo quando ocorre convergência, a mudança é lenta e os elementos do velho sistema persistirão indefinidamente.[229] A chave da heterogeneidade está, portanto, no processo de conhecimento, sendo que as firmas cujas estratégias econômicas são mais bem sucedidas, alcançam e mantêm posição competitiva porque são "knowledge-intensive", isto é, devido à sua capacidade de aprender. Contudo, num mundo crescentemente complexo, e de rápido e volumoso fluxo de informação, não basta possuir capacidade de aprender. É preciso, também, "aprender a aprender", isto é, aprender a adaptar-se e a criar continuamente. [230]

Hodgson argumenta que, na sociedade de informação, os cerébros ganham mais peso do que os músculos em todos os tipos de atividades, fruto do alto nível de mecanização alcançado nos processos de trabalho.[231] Decorre daí a necessidade de fazer melhor uso da crucial distinção entre conhecimento tácito (conhecimento prático), e conhecimento explícito ou codificado, cujas fronteiras são mais difíceis de serem identificadas devido à disseminação difusa do conhecimento numa economia complexa (Giddens, 1984; Polanyi, 1967; Nelson e Winter, 1982).

Esta discussão ganha magnitude no processo de geração de conhecimento no interior do eco-enclave, que não se restringe à firma em si e todo seu potencial como "repositório de conhecimento" (Dosi, 1994), sendo necessário também absorver e decodificar o repositório de conhecimento de "outras mentes" da sociedade ampliada capazes de resolver problemas antes enfrentados apenas por funcionários e consultores das firmas. Todo o processo de geração, transmissão e incorporação produtiva do conhecimento, pondera Hodgson, necessariamente influencia a cultura organizacional e impacta a concepção corrente sobre trabalho e propriedade intelectual, contrária a idéia de Marx e outros (Braverman, 1974) da tendência irreversível da moderna sociedade capitalista de encapsular o conhecimento materializando-o na máquina. Uma tendência, ao *de-skilling* do trabalho, que, afinal, não se concretizou. [232]

O que parece estar ocorrendo nas indústrias que analisamos é, justamente, uma "desmaterialização" do conhecimento na medida em que a dinâmica da inovação

---

[229] Ibid. pp.152-153.
[230] PORTER, Michael E. ***The competitive advantage of nations***. New York: Free Press, 1990. p. 73.
[231] HODGSON, G. ***Economics & utopia***… op. cit. p. 184.
[232] Como notado por Hodgson, não há evidências de que o nível de habilidade e especialização na economia americana tenha decrescido ao longo deste século. Ao contrário, em muitos setores de ponta aumentou. Ibid. p. 186.

tecnológica, do desenho de novas máquinas e equipamentos até a trajetória tecnológica no seu conjunto, está sendo, crescentemente, orientada pelas demandas sociais e ambientais. A este processo de "desmaterialização", poderíamos acrescentar a própria descentralização das tarefas. Dentro da firma, as atividades voltadas para projetos sociais e de desenvolvimento sustentável, são, hoje, delegadas, em grande medida, a indivíduos alheios ao mundo da firma. Esses indivíduos não são funcionários, não vivem o dia-a-dia da empresa, mas são encarregados de tarefas fundamentais para a sustentação de vantagem competitiva seja via reputação seja via inovação tecnológica.

Conhecimento coletivo e cultura corporativa: uma crítica à Penrose

Penrose (1959) atribuía ao gerenciamento as funções de moldar a visão, a organização e a cultura da firma, bem como de antecipar mudanças, desenhar estratégias competitivas e selecionar oportunidades futuras, dedicando expressiva atenção à dinâmica deste papel. Entretanto, não empreendeu um esforço analítico equivalente para descrever o processo de conhecimento também no nível dos trabalhadores. O que não representa propriamente uma lacuna na sua teoria, uma vez que, na lógica de Penrose, é o "comando administrativo central",[233] que, atuando burocrática e hierarquicamente, decide o destino dos recursos, traduzidos em serviços prestados por esses recursos.

Neste sentido, sugeria que é "desejável" evitar contratar pessoas de fora para assumir funções no comando administrativo porque não possuem o conhecimento sobre a firma, nem sobre o seu ambiente. Argumentava que os procedimentos para ingresso neste comando são de tal ordem severos e criteriosos, que, uma vez atribuída a gerência a um indivíduo, fica patente que este é verdadeiramente capaz de assumir a tarefa, não havendo porque buscar expertise externa.

De fato, o que falta em Penrose é uma análise sobre a geração de conhecimento para *além* das fronteiras da firma. Não que a autora não reconhecesse que cada trabalhador ou gerente traz uma bagagem de conhecimento adquirida em experiências pretéritas. Contudo, uma vez aplicado à firma, torna-se conhecimento organizacional coletivo, sendo ou não aproveitado. Esta dinâmica explicaria, também, a flexibilidade

[233] Penrose reitera em inúmeras ocasiões o destacado papel do comando central. Reproduzimos uma delas: "its [da firma] physical resources yield services essential for the execution of the plans of its personnel, whose activities are bound together by the administrative framework within which they are carried on. The administrative structure of the firm is the creation of the men who run it…". PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. ..Op. cit.

atribuída aos recursos, para os quais deve-se buscar usos variados em momentos diversos de forma a tirar-se-lhes o máximo proveito. O que é coerente com um outro argumento da autora: quanto mais flexível na alocação de recursos, mais eficiência a firma adquire.

Para Penrose, são centrais para o crescimento da firma o grupo gerencial e o comando administrativo. Da insegurança sobre a posse de suficiente informação alimentada pela "incerteza subjetiva" que afeta o "state of mind" do empresário, até, como já dissemos, toda a responsabilidade sobre a escolha e alocação dos recursos em serviços, recaem sobre eles. Maximizar informação capaz de reduzir incerteza exige um input de recursos, e avaliar a informação requer os serviços de gerenciamento existentes. Portanto, um dos mais importantes efeitos da "incerteza subjetiva" é induzir uma firma a destinar recursos ao que denomina de "pesquisa gerencial" (*managerial research*).

Ao contrário do que pensava Penrose, para Hodgson não é possível dissociar na *learning economy* geração de conhecimento interno e externo à firma. São dimensões complementares e interdependentes, que não provocam tensão no "comando administrativo"[234], nem competem com as capacidades específicas da firma. Hodgson argumenta que cada nova "peça" de informação é única e útil, e portanto, diferente das outras, logo, não é transacionável (*tradeable*) no mercado competitivo, como uma *commodity* deve ser, nem homogênea. Adicionalmente, informação codificável tem a propriedade peculiar de, uma vez vendida, permanecer em mãos do vendedor (mais um motivo para não ser *commodity*) e, o mais importante, seu valor para o comprador não é conhecido até ele possuir a informação ("*but then he has in effect acquired it without cost*"). Se nós conhecessemos o que estávamos comprando, então não precisaríamos comprá-lo. A informação, portanto, desafia o princípio de propriedade, bem como não permite saber quem é o seu "descobridor" e por conseguinte quem pode reivindicar sua posse: "*Far from being transparent, in an information-rich society what is 'mine' and what is 'thine' may become increasingly mysterious*". [235]

Esta situação, segundo Hodgson, aplica-se especialmente aos empregados altamente qualificados, cada vez mais necessários nas modernas e tecnologicamente sofisticadas corporações, mas pode ser extrapolada para indivíduos pertencentes às comunidades ainda primitivas, como os indígenas e os colonos, que detêm um conhecimento ao mesmo tempo útil e tácito sobre a dinâmica da natureza e a riqueza

[234] Para Penrose, o "comando administrativo central" atua, burocrática e hierarquicamente, e decide o destino dos recursos, traduzidos em serviços prestados por esses recursos. É a principal categoria de análise do papel dos gerentes na sua teoria.

da biodiversidade, absolutamente imprescindível no design de um gasoduto, por exemplo. [236]

Hodgson aponta outro aspecto do conhecimento igualmente paradoxal, relacionado com o que Knight (1921) observou do intratável problema do "judgement of judgement". Em um ambiente de desconhecimento e incerteza, quem tem o poder de julgar as capacidades, selecioná-las e aplicá-las? Isto representa um paradoxo e uma impossibilidade teórica. Nas palavras de Hodgson: "*the purchase or allocation of knowledge or competence itself requires knowledge or competence, and there is a potential problem of infinite regress*". Ao que Knight sugere que nem toda competência é contratável. Por conseguinte, um completo mercado para a oferta de todas as competências e habilidades é impossível em princípio. [237]

Penrose argumentava que o trabalho em grupo reforçado pelo conhecimento é mais valioso para a firma nos serviços que eles podem render-lhe: aperfeiçoando métodos, capacitando os trabalhadores, encontrando maneiras mais eficientes de executar uma tarefa. Discordamos, no entanto, do excessivo peso que a autora confere ao grupo gerencial, e concordamos com Hodgson quando ele sugere que o trabalhador mais capacitado adquire habilidades gerenciais, minimizando o papel dos gerentes e supervisores.

A interação em grupo que conduz ao aprendizado, pode ser extrapolada para a interação entre a firma e seus stakeholders. Esta interação tem um componente de aprendizado - percepção, interpretação e avaliação - para a empresa, igualmente intangível, não comercializável e não codificável, portanto, não apropriável. A empresa terá, sempre, que a eles recorrer quando quiser atuar pró-ativamente. Reside, aí, o segredo do sucesso do stakeholder approach: a sensibilidade não só em identificar e consultar todos os stakeholders, direta e indiretamente, interessados nos negócios da firma, mas em mantê-los permanentemente informados e envolvidos ao longo de toda a vida do empreendimento.

---

[235] HODGSON, G. *Economics and utopia…*Op.cit. p. 191.

[236] A importância estratégica do direito de propriedade foi percebida pela equipe da Shell responsável pela coordenação com as comunidades locais. A tática da empresa foi despertar o sentimento de propriedade (*ownership*) entre os membros da comunidade justamente para evitar conflitos futuros a respeito do direito de propriedade. Ver Boxes Construção de Simetria Institucional e Stakeholder Approach.

[237] Desta constatação se depreende que não se pode confiar plenamente na capacidade de aprendizagem dos trabalhadores via imitação, ou mesmo via estreita interação. O ato de empregar é dificultado por essa incerteza, embora o emprego seja a forma mais eficaz de exercer controle e monitoramento sobre o conhecimento alheio. HODGSON. G. ***Economics & utopia***… Op. cit. pp. 191-192.

Este ponto é essencial na nossa análise de firma socialmente enraizada, e articula-se com a nossa observação anterior. Se não há como supervisionar, não há como controlar nem apropriar-se dessas habilidades e, portanto, não se tem garantias do acerto na contratação. Esta dependerá do livre arbítrio do indíviduo que a detem. Mais uma razão pela qual princípios como cooperação, confiança, reciprocidade e redistribuição (Polanyi, 1944), melhor manifestos na dinâmica de redes, ao invés de hierarquia e autoridade (Williamson, 1975), adquirem tanta importância no sucesso dos empreendimentos. Na Visão Baseada em Recursos, como veremos no capítulo 5, o pressuposto é que as rotinas cumprem a função de coordenação.

Efeitos do conhecimento sobre a cultura e organização corporativas

Menos presunção e mais humildade. Estas duas virtudes, antes raras, começam a se disseminar na cultura da corporação e no espírito dos executivos como efeito da convenção do desenvolvimento sustentável. A começar pela função da supervisão, que perde parte do seu sentido e dá lugar à difusão gerencial e à descentralização de responsabilidades. Consequentemente, a resistência às mudanças na estrutura organizacional são quebradas, criando um ambiente para o aprendizado contínuo.[238]

Hodgson rejeita a tendência de tratar conhecimento e habilidades como análogos à riqueza material. A noção de "capital humano" conduz a equívocos e mal entendidos como se fosse possível medir conhecimento e habilidades em termos monetários comercializáveis no mercado; ao contrário, eles são complexos, intangíveis, tácitos, elusivos e socialmente enraizados, multi-facetados e, em grande medida, não comercializáveis. Por que "enobrecer" o capital atribuindo-lhe qualidades humanas, pergunta. Concorda com Schumpeter que capital está relacionado, necessariamente, à dinheiro.[239]

Hodgson levanta, ainda, a questão relativa à dificuldade legal de estabelecer contratos por serviços, visto que muitas empresas vêm, crescentemente, contratando consultores para atuar dentro da firma, embora esses não usem os instrumentos de trabalho de propriedade da firma. Utiliza-se, apenas, do conhecimento e da qualificação que adquiriram fora da firma. Logo, conclui, o conhecimento e a capacitação específica desses consultores que estão sendo contratados é intangível e

[238] Ibid. pp. 192-193.

[239] Aproveita para contestar o uso indiscriminado que vem sendo dado ao termo capital, como "social capital", "personal capital", "cultural capital". Segundo Schumpeter, "*capital…came to denote sums of money or their equivalents brought by partners into a partnership or company; the sum total of a firm's assets, and the like. Thus, the concept was essentially monetary, meaning either actual money, or claims to money, or some goods evaluated in money..*" Ibid. Nota 23. p. 286.

não passível de posse pela empresa, nem são, necessariamente, incorporados como cultura corporativa.

Do que foi dito, podemos derivar que o conhecimento e as competências específicas dos stakeholders, tais como as comumidades e as ONGs, bem como das firmas de consultoria contratadas para executar o processo de consulta e projetos comunitários, conservam sua individualidade, dificultando a transferência deste conhecimento e capacitações para o interior da firma. Por conseguinte, o processo de consulta deve fornecer o máximo de elementos possível para despertar o sentimento de "ownership" (um misto de propriedade e responsabilidade compartilhada) nos stakeholders, assim como nos consultores e terceirizados. Na metodologia empregada no Projeto Camisea, a Shell entendeu a importância dos stakeholders assumirem propriedade e co-responsabilidade na implementação e monitoramento dos projetos, procurando com isso contornar esta lacuna do processo de geração do conhecimento.

As eco-comprometidas: organizações da "learning economy"

Como observou Sidney Winter (1988): "*It is undeniable that large corporations are as organisations among society's most significant repositories of the productive knowledge that they exercise and not merely an economic contrivance of the individuals currently associated with them*".[240] As firmas que analisamos integram este grupo de grandes corporações identificadas, sobretudo, pelo domínio de um repertório de conhecimento produtivo.

Por sua natureza eco-comprometida procuram, além de adotar *best practices*, praticar a reflexividade e a auto-crítica, pregar o resgate da confiança nas relações sociais em lugar dos contratos e cálculos de custos, e atrelar a responsabilidade social ao lucro[241] porque entenderam que governos, fornecedores e consumidores exigem uma firma ambiental e socialmente responsável, além de eticamente profissional, enfim, enquadram-se no modelo proposto por Hodgson, que, na seguinte passagem sintetiza sua visão sobre o papel das instituições na *learning economy*:

> "...The progressive development of the learning economy requires both a social culture and a set of social institutions that are infused with a democratic and open spirit, sustaining dialogue on the nature and extent of individual rights and duties, and fostering experimentation and careful evaluation of many new procedures and organisational forms..." [242]

[240] WINTER apud HODGSON, G. ***Economics & utopia***… op. cit. p. 199
[241] Segundo Hodgson, mesmo sabendo-se que capitalismo pressupõe lucro, o negócio que busca apenas a maximização de seus lucros tem grandes chances de fracassar ("the paradox of profit" Bowie, 1988).
[242] Ibid. p. 262.

Quando a empresa opta por um plano de gestão ambiental socialmente focado, ela passa a ter que internalizar uma série de elementos estranhos à organização industrial. Por mais que terceirize, vai precisar contratar gerentes especializados que os acompanhe, e envolver a maior parte dos seus departamentos na sua execução. Logo, não procede supor que as estratégias de terceirização ou cooperação com outras firmas são suficientes para a firma não se desviar do seu *core business*. Adicionalmente, a colaboração entre diferentes segmentos da sociedade, intrínseca à execução do desenvolvimento sustentável, abre vias para o surgimento de novas oportunidades de investimento.

O trabalho que um grupo de profissionais autônomos desenvolve na empresa de celulose Celmar é ilustrativo. Como executores dos projetos sociais da empresa (Melhoria da Qualidade de Vida da População Local e Agricultura Social,), contribuem para construir um bom relacionamento da empresa com a comunidade, medir a temperatura social e, assim, evitar possíveis sabotagens, processos jurídicos, etc., os quais representam custos e, o que é pior, atraso na programação do empreendimento.

Outro exemplo: o selo ambiental FSC obtido pela Klabin e a perspectiva da Bahia Sul pleitear o SA 8000[243], são conquistas deste tipo de colaboradores - que possuem a habilidade específica de como fazer, que não é transferível para a estrutura de conhecimento da firma (para o seu "repositório de conhecimento"). Isto é, a firma não sustenta vantagem competitiva sozinha, estando, em boa medida, à mercê da vontade e da habilidade de indivíduos estranhos ao seu mundo e imunes ao seu controle direto. Tal assertiva corrobora a proposição de Hodgson de que o uso e a transferência de informação estão se tornando cada vez mais extensivos e importantes nas atividades econômicas.[244]

Este fenômeno integra o que Ronald Dore (1986) chama de "flexibilidade organizacional"[245]. Estaríamos presenciando a emergência de um novo componente no processo de flexibilização da organização industrial, agora para fora das estruturas formalmente industriais, processo este que estava até então restrito às formas de cooperação entre firmas industriais, intra ou inter-setorial, mas que também cria oportunidades de novos investimentos, e que também constrói redes pelas quais as informações fluem. Enfim, outras formas de vincular firmas e mercados. São os métodos da organização industrial aplicados ao relacionamento com a sociedade

---

[243] Respectivamente, Forest Stewardship Council e Social Accountability.
[244] HODGSON, G. *Economics and utopia…*Op.cit. p. 182.
[245] DORE, R.P. ***Flexible rigidities****: industrial policy and strutuctural adjustment in the japanese economy - 1970/80*. London: Sthlone Press, 1986.

ampliada, e vice-versa: os mecanismos sociais e arranjos institucionais infiltrando-se nas firmas.

Processo de aprendizagem em desenvolvimento sustentável na Shell Expro

A Shell Exploration and Production (Expro), que explora e produz óleo cru e gás das concessões da companhia, é um dos três negócios principais da Shell UK, junto com produtos de óleo e substâncias químicas.

Em 1997, o Diretor-Gerente da companhia lançou uma iniciativa para definir como poderia cumprir melhor seu compromisso para com o desenvolvimento sustentável, como parte da campanha "Ano do Meio Ambiente". Com este propósito, em abril de 1997, foi emitido um convite aberto a todo o corpo administrativo da Expro para compartilhar idéias num seminário de dois dias, que envolveu cerca de 35 membros do pessoal e facilitadores da ONG Natural Step e do Conselho do Meio Ambiente. O programa de trabalho do seminário era aberto, estimulando os participantes a alterar o rumo dos assuntos durante o evento. As numerosas sugestões conduziram à definição de 10 categorias, em torno das quais formaram-se as equipes de trabalho para definir propostas de projetos, que foram priorizadas e agrupadas pelo grupo em projetos que formaram a base para o Plano Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável da Shell Expro.

Este Plano não foi fruto de um exercício tradicional de administração "top down". Muitas das propostas resultaram do envolvimento direto e ativo do pessoal e de iniciativas individuais. Foi escolhido um líder de equipe para cada um dos sub-projetos e os participantes do seminário foram solicitados a definir o projeto para o qual sentiam que poderiam contribuir mais. Estas equipes de projetos, constituídas de quatro a dez pessoas cada, produziram propostas para o progresso de suas áreas. Organizou-se, então, um seminário de acompanhamento de um dia, no qual todas as oito equipes apresentaram suas propostas de projeto e uma série de recomendações sobre como eles acreditavam que os projetos deveriam progredir.

A responsabilidade passou do grupo voluntário para a gerência de linha que, então, formou um comitê de coordenação envolvendo o pessoal das Finanças, Desenvolvimento de Novos Negócios, o gerente de reputação da companhia e o Coordenador de Desenvolvimento Sustentável. Em novembro de 1998 o grupo realizou seu quarto seminário, onde os coordenadores selecionaram projetos novos a serem executados durante os próximos cinco a 10 anos. A equipe de liderança da empresa examinou sua estratégia de negócios no contexto do desenvolvimento sustentávvel, e identificou desafios e oportunidades a partir de uma perspectiva interna e externa.

Esta experiência revela a complexidade do processo de aprendizagem, em especial aquele que envolve a internalização de conceitos abstratos e gerais, mas capazes de alterar, radicalmente, o dia-a-dia da empresa (afetando suas rotinas), desafiando a inércia organizacional. Por outro lado, demonstra que na "learning economy" o processo de aprendizagem interno da firma ocorre em direções complementares e interdependentes, que não provocam tensão na gerência, nem competem com as capacidades específicas da firma.

Papel dos Community Liaison Officers (CLOs) na obtenção da informação

A decisão de eleger poucas pessoas especialmente preparadas como elo de ligação entre a empresa e as comunidades nativas, os chamados CLOs, procurou evitar inúmeros problemas surgidos na década de 80, quando o contato entre as equipes de campo e os nativos eram permitidos e não sujeitos à regras. A transmissão de doenças infecto-contagiosas, a prostituição e o tráfico de interesses, etc., daí resultantes, levou a empresa a proibir,

terminantemente, que qualquer outro funcionário pudesse se deslocar aos núcleos populacionais sem autorização prévia e bem fundamentada.

Tradicionalmente, o pessoal operacional concebe o processo de consulta simplesmente como uma ferramenta para comunicar o projeto aos stakeholders. Com os CLOs, a meta da consulta é gerar *feedback* e realimentação de forma a que o projeto pudesse incorporar considerações e demandas locais. Assim, uma consulta eficiente equivaliaria a afiançar e manter a "Licença Social para Operar". Visava, ainda, desencorajar resistências ao projeto e evitar a emergência de potenciais "show-stoppers".[246]

No Projeto Camisea, a filosofia da transmissão da informação obtida junto aos nativos foi revista. Os CLOs reportavam-se primeiro à gerência de HSE antes de transmitir a informação ao grupo operacional, como acontecia habitualmente. Baseados dentro do departamento de HSE, os CLOs mantinham pouca interação com o pessoal de operações, o que mais tarde avaliou-se teria sido desejável para agilizar a resolução de determinados problemas. Na verdade, eram encorajados a criticar o desempenho dos técnicos e engenheiros face às demandas das comunidades.

Contudo, o uso dos CLOs não livrou a empresa de enfrentar alguns problemas. O fato de não haver um interlocutor exclusivo - uma das medidas para evitar favorecimento foi garantir a rotatividade dos CLOs nos contatos com as comunidades - confundiu os nativos. Outra falha foi o treinamento insuficiente recebido pelos CLOs antes de irem para o campo, fruto, em grande medida, da pouca experiência da empresa em técnicas de envolvimento comunitário. Designados para serem a principal fonte de subsídios ao planejamento, faltou aos CLOs conhecimento específico para lidar com questões sensíveis como negociações de contrato e capacitação institucional. Deste episódio, a administração aprendeu que deve recompensar o pessoal operacional pelos esforços em entender e aprender com os stakeholders.

---

[246] Ver a respeito Box Elemento Surpresa

CAPÍTULO IV

O eco-enclave socialmente enraizado

4.1. A Nova Sociologia Econômica e o conceito de "enraizamento social"

> "…quando for simplesmente uma questão de tornar inteligível o desenvolvimento ou o seu resultado histórico, de elaborar os elementos que caracterizam uma situação ou determinam uma saída, a teoria econômica não tem quase nada com que contribuir..."
>
> J. Schumpeter

Apesar da Visão Baseada em Recursos (VBR) fornecer ferramentas fundamentais para o estudo das firmas e suas estratégias competitivas, não se propõe a suprir a lacuna histórica herdada da visão neoclássica[247] de firma desconectada do ambiente bem como não contempla a dimensão do "enraizamento social" (*social embeddedness*) das ações econômicas.

A Nova Sociologia Econômica (NSE), ao resgatar e revitalizar noções fundamentais da sociologia econômica proposta por Karl Polanyi, contribui para suprir esta lacuna. Seu pressuposto de ação econômica enraizada no ambiente social, aporta, para os propósitos do nosso estudo, elementos que permitem um melhor entendimento sobre as interações entre o homem e o meio ambiente e os arranjos institucionais subjacentes ao relacionamento entre as organizações sociais. Adicionalmente, permite projetar como este relacionamento evolui para a constituição de instituições híbridas e mais democrática através da dinâmica das redes.

[247] Esta visão, que tem suas raízes no século XVIII quando o clássico *The Wealth of the Nations* de Adam Smith (1776) foi publicado, forneceu o argumento definitivo para delimitar o mundo pré e pós- Revolução Industrial Inglesa, através de uma explicação que diferenciasse a nova era supostamente "civilizada" do mundo "não-civilizado".

Apesar da proliferação recente de correntes de pensamento[248] constituídas com base na interseção economia/sociedade, propomo-nos a trabalhar apenas com a perspectiva da NSE por duas fortes razões: encontramos nela a incorporação de uma dimensão fundamental: a dimensão histórica, e é a que realiza mais a melhor crítica à teoria neoclássica, que contém proposições básicas incompatíveis com um tratamento integrado entre sociologia e economia para a recuperação da problemática firmas e mercado, conforme se evidenciará ao longo deste capítulo.

A NSE é baseada na recente reformulação da idéia de que economia e sociedade são mutuamente enraizadas. Embora a literatura venha adaptando-se rapidamente à esta nova corrente, ainda são poucos os estudos empíricos, particularmente para analisar o caso brasileiro. Alguns dos melhores exemplos do uso deste approach teórico são as análises sobre o modelo econômico japonês (Dore, 1987; Block, 1990; Burlamaqui, 1995).

Na sua análise sobre a importância da NSE, Fred Block (1990) argumenta que esta pode ser usada para desafiar a tendência dos economistas em "naturalizar" a economia, isto é, em ver os arranjos econômicos como "naturais e necessários". Block reafirma, reiteradamente, que a esta teoria fornece a melhor base para desenvolver uma análise do processo econômico historicamente enraizado, mas reconhece que sua aplicação tem sido complexa e confusa, justamente por ressentir-se da pré-existência de um arcabouço teórico já consolidado. Neste sentido, a NSE vem avançando, principalmente, ao apontar caminhos para superar as deficiências explicativas da teoria neoclássica. [249]

A contribuição de Polanyi

Karl Polanyi (1886-1968) teve o mérito de realizar a distinção fundamental dos dois significados da palavra economia, abrindo com isso um novo campo de investigação nas ciências sociais, conhecido como Sociologia Econômica: o significado formal *"…that centers on the economizing of scarce resources to make the*

[248] Além da NSE, destacam-se a Sociologia da Escolha Racional, cujo precursor é James Coleman; Sócio-Economia, cujo expoente é Amitai Etzioni; Economia do Custo de Transação e a PSA-Economics (Psycho, Socio-, Anthropo-Economics), que gravitam, respectivamente, em torno de Oliver Williamson e George Akerlof. GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology of economic life***. Boulder, CO: Westview Press, 1992. p. 2.

[249] Block argumenta que o embate entre sociólogos e economistas pela hegemonia em desenhar um arcabouço anallítico para o unir o social e o econômico, conduziu a sociologia a dedicar-se a aspectos não cobertos pelos economia de maneira a definir para si um território diferenciado, mais próximo das análises institucionais sobre família, comunidade e dinâmica da vida urbana. É ilustrativo o fato do uso em campos separados dos termos economia e sociedade. BLOCK, Fred. ***Postindustrial possibilities****: a critique of economic discourse*. Berkeley: University of California Press, 1990.

most efficient use of what is available") e o significado substantivo (*"The meeting of material needs through a process of interaction between humans and their environment..."),* sendo que apenas este último pressupõe a presença da economia em todas as sociedades humanas, sendo seus recursos destinados a atender às necessidades do conjunto da sociedade.

Polanyi percebeu que nem todas as sociedades humanas alocaram recursos escassos para incrementar a eficiência na produção. Pelo contrário, através da maior parte da história, a satisfação da subsistência era estruturada seja por laços de parentesco (*kinship*), seja pela religião ou outras práticas culturais que tinham muito pouco a ver com a alocação de recursos escassos. O modelo de economia formal, no qual indivíduos maximizam ganhos econômicos através do comportamento competitivo, não se aplica à todas as sociedades, levando-o a questionar a universalidade de uma teoria econômica que não contempla as diferenças fundamentais entre sociedades capitalistas e pré-capitalistas. [250]

No clássico *The Great Transformation*, [251] escrito em 1944, Polanyi apresenta sua tese histórica, cuja principal contribuição foi a de ter resgatado a dinâmica dos sistemas econômicos nas sociedades pré-capitalistas para explicar as motivações do homem enquanto ser social. Critica o desprezo da ortodoxia por este tema [252] - visto como pertencente à uma fase superada historicamente, não mais válido, portanto, como objeto de análise das ciências sociais - que, ao privilegiar o estudo das sociedades capitalistas, toma a barganha e a troca como referências obrigatórias do comportamento social do homem ao longo da evolução histórica. Com isso, avalia Polanyi, perde-se a dimensão das motivações econômicas que se originam no contexto da vida social, e não o contrário, contaminando toda uma geração de pensadores que, ao desprezarem as sociedades "não civilizadas", não perceberam as inúmeras semelhanças entre elas e as sociedades "civilizadas":

> "...The outstanding discovery of recent historical and anthropological research is that man's economy, as a rule, is submerged in his social relationships. He does act so as to safeguard his individual interest in the possession of material goods; he acts so as to safeguard his social standing, his social claims, his social assets (…). Neither the process of production nor that of distribution is linked to specific economic interests attached to the possession of goods; but every single step in that process is geared to a number of social interests which eventually ensure that the required step be taken...".[253]

---

[250] Ibid. p. 39.
[251] POLANYI, K. ***The great transformation***. Boston, MA: Beacon Press, 1957. (1. ed. 1944).
[252] SMITH, A. ***A riqueza das nações****: investigação sobre sua natureza e suas causas*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (Coleção Os Economistas, 1) – Orig. de 1776.
[253] POLANYI, K. Op. cit. p. 46.

Isto é, a economia, e seus derivados como a troca e o escambo, nunca foram os determinantes da vida social, mas sim a necessidade de manter a sociedade enquanto tal que levou os homens a se organizarem, também, economicamente. Independente da forma de organização da sociedade, o sistema econômico será sempre dirigido por motivações não-econômicas.

Polanyi considerava a economia de mercado uma novidade histórica, isto é, nenhuma outra sociedade além da nossa foi controlada pelo mercado, definindo-a como um sistema auto-regulável dirigida pelos preços, não sofrendo interferência de nenhum outro fator externo. Contrariamente ao que pensava Adam Smith, para Polanyi, o ganho e o lucro nunca foram os impulsionadores da economia nas sociedades que precederam, historicamente, o mundo capitalista. Os mercados existiam, mas desempenhavam um papel residual, e não determinante nem hegemônico.

Discordava, ainda, da pressuposição de Smith de que a divisão do trabalho dependia da existência do mercado, justificando a propensão do homem a permutar e barganhar. De acordo com Polanyi, a divisão do trabalho é um fenômeno antigo que se origina de diferenças inerentes a sexo, condições geográficas e capacidades individuais. Além disso, estas sociedades se responsabilizavam pela sobrevivência do conjunto dos seus membros, já que isto significava a manutenção dos laços sociais, os quais, em última instância, definiam-nas enquanto coletividades. Logo, não existia a noção de lucro, nem a propensão natural à barganha, sendo o sistema econômico uma mera função da organização social, embora existissem sofisticadas transações comerciais.

Porém, questionou: se não existe a motivação do lucro, nem o princípio de trabalhar por remuneração e, principalmente, na ausência de qualquer instituiçao distinta baseada em motivações estritamente econômicas, como, então, se garantia a ordem na produção e na distribuição? Ao que Polanyi atribuiu a dois princípios de comportamento: a *reciprocidade* e a *redistribuição*, que se efetivavam com a existência de padrões institucionais, tais como *simetria* e *centralidade*, levando-o a inferir que o ponto de partida para a compreensão da história das civilizações humanas é a economia enquanto um processo historicamente "instituído".

Economia enquanto processo instituído

Polanyi [254] compreendia a economia como uma processo "instituído", isto é, definido pela interação, empiricamente construída, entre o homem e seu ambiente, resultando na satisfação tanto das suas necessidades materiais quanto das psicológicas. O termo "instituído" pressupõe que as atividades sociais que formam o processo econômico - exercido por movimentos de mudanças locacionais ou apropriacionais[255] - estão, concentradamente, contidas em instituições. Seus componentes econômicos, agrupados como ecológicos, tecnológicos ou societais, não interagiriam, nem formariam unidade e identidade estrutural, sem sua expressão institucional. Como ele mesmo exemplificou, "*the choice between capitalism and socialism refers to two different ways of instituting modern technology in the process of production*". Motivo pelo qual, mesmo sendo relativamente independentes, existe interdependência entre tecnologias e instituições. Nas suas palavras:

> "...The instituting of economic process vests that process with unity and stability[256]; it produces a structure with a definite function in society; it shifts the place of the process in society, thus adding significance to its history; it centers interest on values, motives and policy. Unity and stability, structure and function, history and policy spell out operationally the content of our assertion that the human economy is an instituted process...".[257]

A partir desta constatação, concluiu que a economia humana está enraizada em instituições econômicas e não econômicas, e que ambas são igualmente vitais para a sua estruturação e funcionamento. Logo, para se entender como as economias são instituídas, é necessário estudar a maneira pela qual o processo econômico é instituído em diferentes tempos e lugares, isto é, como se manifestam, empiricamente, as "formas de integração", a saber: reciprocidade, redistribuição e o intercâmbio (sucessor histórico do princípio de *householding*):

> "...Reciprocity denotes movements between correlative points of symmetrical groupings; redistribution designates appropriational movements toward a center and out of it again; exchange refers here to vice-versa movements taking place as between 'hands' under a market system..." [258]

---

[254] POLANYI, K. "The economy as an instituted process". In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology of economic life***. Boulder, CO: Westview Press, 1992.

[255] Em outras palavras, "the material elements may alter their position either by changing place [locational movement] or by changing 'hands' [apropriative movement]". POLANYI, K. Op.cit. p.

[256] Cabe referir ao comentário de Burlamaqui de que Polanyi não elaborou criticamente a identificação que observou entre instituições e estabilidade, a despeito da complexidade e flexibilidade desta relação. BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo organizado no Japão****: uma interpretação a partir de Schumpeter, Keynes e Polanyi*. Tese (Doutoramento em Economia) – Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1995. Mimeo. p. 69.

[257] POLANYI, K. "The economy... ". In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 35.

[258] Convém registrar que Polanyi reconhecia que os padrões que chama de "formas de integração" podem ocorrer em diferentes níveis em diferentes setores. O que significa dizer que não são praticados necessariamente no mesmo nível em toda a economia. Ibid. p. 35.

A *simetria* se manifestava na "dualidade", isto é, na existência de um análogo, de um parceiro, que cada aldeia possuía com outra aldeia com a qual realizavam as trocas de reciprocidade. Já a *centralidade* - que significava a entrega dos produtos à um autoridade institucionalmente investida, responsável pela redistribuição igualitária - era necessária por serem os rendimentos entre famílias e tribos irregulares, apesar deste procedimento não comprometer a base de reciprocidade, onde a doação era vista como uma virtude. [259]

Polanyi sustentava que os princípios de reciprocidade e de redistribuição estão presentes mesmo em sociedades não democráticas, como as oligarquias e autarquias, e em todos os sistemas econômicos, uma vez que a contrapartida da autoridade hierarquicamente instituída, e socialmente legitimada (instância equivalente ao "chefe" nas sociedades primitivas), é exibir a riqueza passível de ser redistribuída, seja por qual mecanismo for (inclusive, a moeda) e seja para que grupo for (inclusive os militares e a chamada classe "ociosa").[260] Já o último princípio, o do *householding*, consistia na produção para uso privado do grupo, cujos excedentes, se vendidos, não comprometiam a base da domesticidade, do qual se originava o princípio do intercâmbio.

Mesmo quando os mercados adquiriram mais importância no século XVI, ainda assim não foram eles que passaram a controlar a sociedade. Ao contrário, eram extremamente regulados via regimentos, não existindo a possibilidade da auto-regulação. Para Polanyi, é radicalmente inverso o processo que levou à hegemonia dos mercados e de suas instituições como "organizadoras" da sociedade. Permuta (barganha e troca) está para padrão de mercado, assim como reciprocidade está para padrão simétrico de organização, e redistribuição para centralização. Todavia, o padrão de mercado é o único capaz de criar uma instituição específica, o mercado, impulsionado pelo comércio de longa distância. E tal ocorre não porque este estimula a permuta e incita o indivíduo à barganha, mas porque é um comércio que se origina numa esfera externa, não relacionado com a organização da economia doméstica, e mais apropriado às modalidades de pirataria e roubo. Razão pela qual a constituição de um mercado local, que integrasse o campo à cidade nos moldes da concorrência,

---

[259] *"But for the frequency of the symmetrical pattern in the subdivisions of the tribe, in the location of settlements, as well as in intertribal relations, a broad reciprocity relying on the long-run working of separated acts of give-and-take would be impracticable"*. POLANYI, K. ***The great...*** Op. cit. p. 49.

[260] Lembra que a distinção entre o princípio do uso e o do ganho é a chave para a compreensão da civilização moderna.

foi muito mais resguardada, principalmente pelas cidades, que funcionavam como um sistema comercialmente fechado e altamente regulado.[261]

Foi a intervenção estatal nos séculos XVI e XVII que impôs o sistema mercantil, destruindo os particularismos e liberando o comércio entre campo e cidade, o local e à distância, do caráter não-competitivo. Transfere-se, assim, para o Estado, o desafio de lidar com o monopólio e a competição, ao que este responde com uma severa e absoluta regulamentação, não dando lugar ainda ao mercado auto-regulável. Tal evidência leva-o a afirmar que não havia nada no mercantilismo que orientasse para um único desenvolvimento, que o sistema econômico estava submerso nas relações sociais e que os mercados eram "…*merely an accessory feature of an institutional setting controlled and regulated more than ever by social authority*".[262]

Em síntese, na concepção de Polanyi, o padrão mercado original confinou o próprio mercado à uma esfera de atuação que não comprometia os princípios de funcionamento baseados na reciprocidade e na redistribuição, uma vez que funcionava, apenas, como um apêndice. Esta interpretação sobre o papel desempenhado pelo mercado na economia é radicalmente diversa da defendida pela teoria neoclássica. Enquanto para Polanyi, a economia, por estar socialmente enraizada, organiza e orienta as funções do mercado, para aquela, é o mercado que organiza e dirige a economia.

Como elaborado por Burlamaqui, reciprocidade pressupõe "*movimentos de recursos e informações entre pontos correlatos de agrupações simétricas*". E como o sistema integrativo[263] configura, *"…uma relação onde a dimensão cooperativa e o valor da confiança são reconhecidos como essenciais à continuidade, estabilidade e eficiência do processo de interação. Sistemas de reciprocidade funcionam, principalmente, através de networks...*" Quanto à redistribuição, pressupõe hierarquia e a obediência a parâmetros ou estratégias definidos pela instituição centralizadora, consistindo, como sistema integrativo, *"na coordenação de relações assimétricas entre agentes onde, além de uma legitimidade constituída sócio-politicamente, o grau de*

[261] Entre outras regras, só se comercializava nos dias de mercado em horários designados para cada mercador e dentro dos limites físicos das cidades. Logo, os "*gatherings*" locais não passavam de mercados de vizinhança, acessórios, e não foram ponto de partida para a constituição do mercado interno ou nacional. POLANYI, K. ***The great...*** Op. cit. p. 62-63.
[262] Ibid. p. 67.
[263] Cabe esclarecer que Polanyi conferiu à reciprocidade mais poder no processo de integração do que encontrado nas duas outras formas: "Reciprocity as a form of integration gains greatly in power through its capacity of employing both redistribution and exchange as subordinate methods". Ibid. p. 37.

centralização e a eficiência na captação e realocação de recursos por parte de um (ou alguns) deles é essencial".[264]

Apenas uma observação contrária à esta análise. Enquanto para Burlamaqui, a eficiência do sistema de redistribuição *"decorre das características das burocracias como agentes de racionalização e administração de tarefas complexas"*,[265] para Polanyi, o movimento apropriativo, simbolizado no termo "changing hands", pode denotar organismos públicos assim como indivíduos ou firmas: "*The difference between them being mainly a matter of internal organization".*[266] Destacamos este ponto com o intuito de reforçar a percepção de Polanyi de que formas variadas de organização, também nas sociedades capitalistas, podem praticar a redistribuição, e não apenas aquela formalmente constituída para tal: a burocracia.

Finalmente, são especialmente pertinentes para sustentar nossas hipóteses duas implicações teóricas apontadas por Burlamaqui a partir dos conceitos de reciprocidade e redistribuição elaborados por Polanyi. A primeira, sugerindo que esses conceitos podem ser considerados "*sistemas de coordenação, controle e mobilização de recursos econômicos - isto é, também como relações econômicas -, e sua apreensão como coetâneas e funcionais - ao invés de excludentes - às de mercado*". Tal argumento antecipou a recente discussão em torno de mercados, hierarquias e networks como "*modos alternativos, mas não excludentes de coordenação das interações sociais*". E a segunda, que conceitos como reciprocidade, confiança, credibilidade e cooperação, quando aplicados à análise das relações econômicas, decorrem de duas dimensões:

> "...A primeira delas diz respeito às relações entre coesão social, estabilidade e eficiência. Do fato de que, numa ótica keynesiana, esses fatores podem funcionar como mecanismos de difusão de informações, criação de convenções, coordenação de expectativas e, conciliação de decisões. Do ponto de vista da sociologia econômica, como fontes de previsibilidade constituídas socialmente; e, sintetizando ambas: como mecanismos de redução de incertezas...".[267]

No tópico seguinte, retomaremos esta visão, amplificando os conceitos de reciprocidade e redistribuição à luz da dinâmica dos eco-enclaves.

---

[264] BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo***... Op. cit. p. 70.
[265] Ibid. p. 71.
[266] POLANYI, K. "The economy... ". In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 33.
[267] BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo***... Op. cit. p. 72.

Críticas à tese histórica de Polanyi

A despeito da repercussão, nos dias de hoje, da tese histórica de Polanyi, alguns percebem ambiguidades e fraca evidência empírica nos seus exemplos, como é o caso de Enzo Mingione ("*It is the very radicalism of Polanyi's criticism of the self-regulating market paradigm and his elaboration of the devastating historical evidence against it that make this author fashionable today when the market paradigm is in crisis."*[268]). Louva a combinação de approaches da antropologia e da economia, mas afirma ter a impressão, "*using a medical analogy*", de que Polanyi "*transplant an organ without worrying about how to prevent rejection".*[269]

Polanyi defendeu, reiteradamente, ao longo do *The Great Transformation*, que um mercado auto-regulável era estranho às sociedades humanas até meados do século XVIII. Independente do crescimento do comércio e da importância do dinheiro como equivalente das trocas, mesmo durante a fase auréa do mercantilismo o mercado auto-regulável não desabrochou, não havendo, portanto, a separação institucional da sociedade em esferas econômica e política, pressuposto para a sua existência.[270]

Ora, em não havendo a possibilidade histórica da separação entre o social e o econômico em duas esferas distintas - cerne da sua argumentação e origem do conceito de "social embeddedness" das atividades destinadas à produção e à distribuição - como explicar a existência de um mercado auto-regulável via preços, em cuja dinâmica Polanyi localizava, justamente, "a grande transformação"?

Se por um lado, assalta-nos a mesma sensação vivenciada por Mingione: a de que um "órgão" foi transplantado sem a preocupação "em evitar sua rejeição", isto é, sem a preocupação em contextualizá-lo à luz dos pressupostos estabelecidos pelo próprio autor; por outro lado, como observou Burlamaqui, o advento do capitalismo teria provocado "*uma ruptura sem precedentes na marcha da História, mais precisamente: uma inversão nas relações entre economia e estrutura social*", concretizando-se a possibilidade, tão combatida pelo autor, da autonomização da economia em relação ao contexto social, embora Polanyi esperasse que o resgate histórico do econômico pelo social viesse a ocorrer na medida em que aquela ruptura,

---

[268] MINGIONE, E. ***Fragmented societies***. *A sociology of economic life beyond the market paradigm.* London. Basil Blackwell. 1991.
[269] Ibid. p. 23.
[270] POLANYI, K. ***The great***... Op. cit. p. 71.

por representar a desestabilização e o "desenraizamento" dos agentes, estaria fadada ao fracasso. [271]

Ao interpretar como "profética do futuro" a visão defendida por Smith de que a divisão do trabalho dependia da existência de um mercado auto-regulável através do qual a propensão natural do homem a barganhar e permutar se realizaria, Polanyi desautorizou a aplicação do seu argumento mais original às economias capitalistas: *"o da estabilidade como resultado da combinação de três sistemas de integração sócio-econômica*". Ao que Burlamaqui adiciona:

> "...ao atribuir uma espécie de 'impermeabilidade' à lógica do mercado, no sentido da impossibilidade de sua subordinação aos condicionantes da estrutura social, Polanyi cria uma 'barreira histórica' para sua teoria: ela seria válida fundamentalmente para as economias pré-capitalistas..."[272]

Tal constatação, contudo, não retira a utilidade de seus principais conceitos para os propósitos do nosso estudo.

A Nova Sociologia Econômica (NSE) sob a ótica de Granovetter e Swedberg

Tributária de Durkheim e, especialmente, de Weber do *Economy and Society*, a NSE resgatou e refinou os conceitos centrais da teoria de Polanyi. Seus principais axiomas, sistematizados por Granovetter e Swedberg, são: a ação econômica é uma modalidade de ação social; a ação econômica é socialmente "situada" (localizada sob circunstâncias particulares); e instituições econômicas são construções sociais.[273]

Ação econômica como ação social

A teoria econômica e a sociológica concordam que a ação econômica é um tipo de comportamento compatível com alocação de meios escassos para uso, mas a sociologia discorda, radicalmente, da premissa de que motivações não-econômicas não estão presentes neste comportamento. Logo, a interpretação de Adam Smith (1776) de que a propensão à barganha e a troca são inerentes à natureza humana, e que influências sociais provocam distúrbios à ação econômica, não é compartilhada pela NSE.

---

[271] BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo***... Op. cit. p. 65.
[272] Ibid. 66 e POLANYI, K. ***The great***... op. cit. p. 43.
[273] GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. "Introduction".

Como observou Durkheim, a divisão do trabalho cria entre os homens todo um sistema de direitos e deveres que os ligam uns aos outros de uma maneira durável, produzindo solidariedade, e não se extinguindo no ato da troca.[274] Weber complementa identificando na ação econômica traços de comportamento socialmente construídos a partir da observação do outro e do pensamento compartilhado. Weber enxergava um componente de poder embutido na ação econômica, aqui entendido como poder econômico. Com essa característica, a ação econômica no ato da troca, por exemplo, deveria ser entendida como uma resolução de conflito de interesses por meio de um compromisso, cujo conceito estendeu à sua análise de preços e dinheiro:

> "...money prices are the product of conflicts of interest and of compromises…money is a weapon in this struggle; they (prices) are instruments of calculation only as estimated quantifications of relative chances in this struggle of interests...".[275]

Ação econômica socialmente "situada"

Ação econômica socialmente situada significa que está enraizada em redes[276] de relacionamentos pessoais e não em indivíduos atomizados. Segundo Granovetter e Swedberg, a visão de Polanyi sobre *embeddedness* é parcialmente limitada. Válida para explicar as motivações não econômicas e a ausência de competitividade nos sistemas econômicos pré-capitalistas, incluindo o mercantilismo, mas inadequada por não reconhecer que no sistema de mercado essas características também estão presentes, embora não sejam predominantes. A oposição tantas vezes assumida por Polanyi à visão atomística, se encerraria no advento da lógica industrial face à soberania do preço como orientador do mercado, axioma do qual discordam, alegando que nem toda sociedade pré-capitalista estava livre do impulso de "*making money*" e nas sociedades capitalistas nem toda ação econômica é "desenraizada" de motivações não-econômicas. É justamente esta tendência à flexibilidade do "enraizamento" que a análise a partir das redes adquire maior consistência.[277]

---

[274] CASTRO, A.M. de, DIAS, E.F. ***Introdução ao pensamento sociológico***. [S.l.]: Eldorado, 1974.
[275] WEBER apud GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology***... Op. cit. p. 8-9.
[276] Os autores entendem redes como "a regular set of contacts or similar social connections among individual and groups". Ibid. p. 9.
[277] Ibid. p. 9-10.

A construção social das instituições econômicas

Granovetter e Swedberg criticam a análise de instituição centrada no conceito de eficiência conforme proposta pela New Institutional Economics, de Oliver Williamson, que inspirou um número significativo de sociólogos a trabalhar sobre organizações econômicas, particularmente as firmas. Compartilham da noção de "*hybrid organizational arrangements*", usada por Powell (1991), termo que segundo os autores aproxima-se das organizações em rede que possuem uma certa estabilidade.[278]

A idéia de economia como construção social desenvolvida por Granovetter compõem-se de três elementos: o conceito de "construção social da realidade" emprestado da sociologia do conhecimento; a idéia de sequências de *path-dependence* encontrada na economia; e o conceito de "redes sociais" (*social networks*). Em relação à primeira, o argumento é que as instituições são o resultado de um lento processo de criação social que passa por etapas de dificuldades e aprofundamento de "como fazer" até chegarem ao estágio do "modo como as coisas são feitas".[279] Logo, é impossível entender uma instituição sem olhar para a trajetória histórica que a gerou. [280]

Os autores citam como exemplo a implantação da indústria elétrica nos EUA no século XIX. Mostram que todas as opções que existiam eram viáveis, mas que a que foi escolhida não se adequava ao interesse dos executivos, mas sim ao dos membros de uma rede, consolidada antes da perspectiva de instalação da indústria. Quando os executivos tentaram manipular os "recursos dessa rede" (*network resources*), não foram bem sucedidos, evidenciando que: "*It was neither the 'great men' nor the social structure that determine the outcome but the interaction between the two*".[281]

Ao projetarem a categoria de redes para os dias de hoje, acrescentam a idéia de que "…*networks play a crucial role especially in the early stage in the formation of an economic institution; once development is 'locked in', their strategic importance declines*".[282]

---

[278] Ibid. p. 15.
[279] Na verdade, este argumento já tinha sido delineado por Durkheim na obra póstuma *La Science Sociale et l'Action*, publicada em 1970. Segundo ele, "*…explicar uma instituição é tomar conhecimento dos diferentes elementos que servem para formá-la, é mostrar suas causas e suas razões de ser. Mas como descobrir essas causas…O único meio de saber como cada um desses elementos nasceu consiste em observá-lo no próprio instante em que nasceu e em assistir à sua gênese: gênese que ocorreu no passado e, por conseguinte, só pode ser conhecido pela história*". CASTRO, A.M. de, DIAS, E.F. ***Introdução ao pensamento...***Op.cit. p. 76.
[280] Para uma melhor compreensão das interrelações entre sociologia econômica e teoria evolucionária, ver BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo***... Op. cit. (1995) e BURLAMAQUI, L. (1998a e 1998b).
[281] GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 18.
[282] Ibid. p. 19.

A crítica aos extremos

Para Granovetter (1982), a ação econômica é uma dimensão da ação social enraizada pelo contexto social no qual se insere. Todavia, nem a ciência econômica nem a sociologia tradicionais dão conta da complexidade do homem enquanto ser social. Enquanto na primeira ele é sub-socializado, seguindo a tradição do utilitarismo - segundo o qual em mercados competitivos produtores e consumidores não influenciam o abastecimento ou a demanda e, por conseguinte, os preços ou outros termos de comércio -, na segunda é super-socializado pressupondo que os padrões de comportamento foram internalizados, tendo as relações sociais apenas um efeito periférico sobre o comportamento. [283]

Portanto, para Granovetter, absolutizar o peso dos valores sociais nas suas decisões é tão equivocado quanto superestimar seu oportunismo barganhador. É preciso substituir essa noção pela de "ator econômico influenciado por contextos sociais" e olhá-lo no interior das redes sociais, que são potencializadores e fiscalizadores das ações econômicas. O que nos remete à visão neoclássica de que o sistema de preços é único porque é o elemento organizador das transações através dos movimentos de "*changing places or changing hands*", induzindo que estes movimentos, conforme percebido por Polanyi, "*exaust the possibilities comprised in the economic process as a natural and social phenomenom*".[284] Tal pressuposto nem sempre se aplica às decisões econômicas e não se aplica às estratégias das eco-comprometidas, que operam com outros recursos para realizarem transações. Além disso, produtores e consumidores podem influenciar o abastecimento ou a demanda e, portanto, decisões e preços. A pressuposição de que a atomização social é pré-requisito para a competição (Smith, 1776) é, portanto, equivocada. [285]

Na interpretação de Granovetter, empreende-se uma análise fértil da ação humana quando se evita a atomização implícita nos extremos teóricos das concepções sobre socialização, propondo o approach do "embeddedness" como um meio termo:

---

[283] GRANOVETTER, M.S. “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”. In: GRANOVETTER, M. S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 56.
[284] POLANYI, K. “The economy... ”. In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 33.
[285] GRANOVETTER, M.S. “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”. In: GRANOVETTER, M. S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 55-56.

> "...Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations...".[286]

Mercado, ação estatal e regulação social

Uma das questões relevantes para nosso estudo levantada por Polanyi é a da compreensão da inter-relação entre mercados, ação estatal e formas de regulação social. Nem mercados são auto-reguláveis nem governos têm a capacidade de regular, sem que, em ambos, haja margem para escolhas individuais socialmente enraizadas. Como observa Block, Polanyi descarta a absolutização operacional dessas duas esferas, antes, não as entende enquanto desconectadas e alternando autonomia em diferentes contextos. Entre mercado livre e planejamento estatal existe um "vasto campo" para a regulação social que condiciona e molda as escolhas microeconômicas. [287]

Neste "vasto campo" estão incluídas todas as organizações sociais, de trabalhadores, da sociedade civil, etc., que por estarem irremediavelmente interligadas entre si, bem como com as organizações que atuam diretamente no mercado, impõem certas regras para as transações neste mercado. Logo, a eficiência de uma determinada economia depende da maneira como se acomodam e inter-relacionam mercado, Estado e sociedade, através de arranjos institucionais.

A crescente influência de consumidores e ambientalistas ilustra bem esta afirmação. Ao pressionar os governantes na expectativa do intervencionismo estatal contra os abusos ambientais praticados pelas indústrias, ou ao exigir produtos com um conteúdo de qualidade ambiental, contribuem para erigir barreiras à entrada de firmas no mercado que não atendam à essas exigências. Assim, nenhum processo de produção é o resultado automático de um mix entre capital e trabalho. Pelo contrário, como observado por Block "*stories are legion of firms that have invested in expensive technologies that turned out to be total failures. The social relations of production…have a major impact on determining how effectively new technologies are used*".[288]

---

[286] Ibid. p. 58.
[287] BLOCK, F. ***Postindustrial...*** Op. cit. p. 42.
[288] Ibid. p. 44.

Block acredita que os investimentos em tecnologia, e sua expectativa de aumento da eficiência, estão condicionados ao sucesso daquela interação, cuja consistência o PIB, como medidor da qualidade de vida, não pode estimar porque só mede preços no mercado. Por esta razão, externalidades como a deterioração do meio ambiente e seu impacto sobre a saúde da população não são consideradas. Logo, é possível que dois países tenham a mesma medida per capita do PIB, embora no país *A* a expectativa de vida seja maior do que em *B* em virtude da qualidade ambiental. [289]

O mais importante a reter desta discussão não é a viabilidade ou não de se conseguir "colocar preço no planeta" [290] através dos instrumentos econômicos disponíveis, mas como medir o nível de satisfação das expectativas da sociedade em relação à melhoria da qualidade ambiental, cujos aperfeiçoamentos, na opinião de Block, ainda não atendem às expectativas, nem reduzirão a emergência de novas demandas. Isto porque, segundo ele, "*the language of money income*" domina as percepções e "*income can condense a whole range of other satisfaction an dissatisfactions*". [291]

Contudo, este tipo de cálculo não captado por nenhum dos instrumentos econômicos convencionais, pode ser aferido através de mecanismos de consulta e avaliação, ampla e sistematicamente aplicados, entre os agentes econômicos e seus respectivos stakeholders. Esses mecanismos estão sendo implementados por um conjunto de empresas, e já foram, formalmente, comentados nos capítulos 1 e 2 deste estudo. No próximo item, discriminamos aqueles que consideramos mais ilustrativos para o entendimento do conceito de "enraizamento social" aplicado ao eco-enclave.

4.2. O conceito de "enraizamento social" aplicado à dinâmica do eco-enclave

Antes de mais nada, cumpre esclarecer que nos utilizamos dos argumentos de Polanyi, como da NSE em geral, de forma restrita. Nosso intuito é analisar como as duas variáveis explicativas da institucionalidade do processo histórico: a reciprocidade e a redistribuição derivadas das interações sociais constituídas sob o impulso da

[289] Ibid. pp. 156-158.
[290] Ver a respeito MAY, P.H., SERÔA DA MOTA, R.. ***Pricing the planet***. New York, NY: Columbia University Press, 1996.
[291] Ibid. p.186.

sustentabilidade ambiental, respondem às estratégias de um determinado segmento de firmas: as eco-comprometidas.

O que nos interessa observar é se nas relações sociais dos eco-enclaves, particularmente as comunitárias, ocorre reciprocidade e redistribuição, simetricamente, e se a rede nele constituída age como modo alternativo de coordenação (isto é, se existe centralidade), representando um dos "contramovimentos protetores" mencionados por Polanyi contra o sistema de mercado "auto-regulável". Compensações, mitigações, programas sociais, enfim, a política de administração de impactos sócio-ambientais, seriam formas modernas de reciprocidade e redistribuição uma vez que implicam em "tomar e dar" entre grupos de parceiros? Finalmente, as redes formadas no ambiente do eco-enclave são específicas e necessárias ao funcionamento da sua estrutura, estabilidade, unidade e eficiência?

Na apresentação da nossa hipótese dissemos que sobre as empresas eco-comprometidas (isto é, aquelas que usam intensivamente os recursos naturais e por isso sofrem maior controle e fiscalização do Estado e da sociedade), recai a maior parcela de responsabilidade sobre a preservação do meio ambiente. Por força da variável ambiental, o atual padrão de concorrência passa a reger-se por uma nova convenção de mercado, obrigando essas empresas a adotar em suas interações sociais estratégias de envolvimento comunitário sofisticadas e de amplo alcance.

Em virtude de lidar com recursos naturais de grande conteúdo emocional, como é o caso da floresta,[292] e de estar na mira do movimento ambientalista, a indústria de papel e celulose, por exemplo, necessita de uma estrutura organizacional preparada para atender às exigências e desafios colocados seja pelo mercado, seja pelas barreiras tecnológicas ou pela sociedade por intermédio do movimento ambientalista e da regulação ambiental. A NSE e sua visão de "enraizamento" da economia na estrutura social, nos permitiria supor que a montagem desta estrutura organizacional, e qualquer relação estabelecida no âmbito do eco-enclave, processa-se no interior de uma rede social, sendo, portanto, enraizada, e existindo, por conseguinte, mecanismos de reciprocidade e redistribuição. Esta especificidade faria despontar no eco-enclave princípios como solidariedade, cooperação, confiança e credibilidade, os quais funcionariam como nexos sociais de integração e geração de ordem e, assim fazendo, agiriam como estabilizadores das relações econômicas.

---

[292] O uso de uma matéria prima florestal é bastante contestado, apesar de constituir-se, de fato, numa monocultura como outra qualquer pois essas indústrias utilizam florestas plantadas. Contudo, a árvore representa um símbolo cultural milenar, sendo cultuada como guardiã de valores existenciais e transcendentais. Não por acaso, a antiga máxima de que o homem justifica sua existência ao "*construir uma casa, plantar uma árvore e gerar um filho*" sobrevive através do tempo.

Os pressupostos da NSE conduzem, logo de início, à duas constatações que nos servem particularmente:

1. Ao entender a economia como um processo instituído socialmente - histórico, portanto - incorpora-se na análise uma série de variáveis de grande poder explicativo para a compreensão da dinâmica que movem essas empresas. Sem isso, não seria possível entender, por exemplo, o por quê da importância para essas indústrias a construção de uma identidade pública que satisfaça, simultaneamente, compradores, ambientalistas, consumidores e comunidades. Logo, essas indústrias não restringem suas preocupações a fatores como preços de mercado e introdução de inovações que barateiem custos (de resto, as principais questões para os neoclássicos), mas devem responder, também, e, sobretudo, à sociedade, isto é, provar-lhe que praticam *best practices* e são éticas na perspectiva da responsabilidade sócio-ambiental.
2. Esta peculiaridade, sózinha, permitiria-nos afirmar que a busca de um modelo organizacional compatível com àquela motivação é o primeiro desafio para seus executivos. Tentando explicitar melhor: do ponto de vista da redução de custos, da busca pelo aumento da produtividade e obtenção de lucros extraordinários, já seria suficiente defender a introdução de uma teoria baseada em estratégias competitivas que passem por processos de interações sociais (isto é, enraizadas em convenções e regras implícitas, em normas de conduta e em laços de cooperação, reciprocidade e confiança, firmados através de contratos ou não), e não se restrinjam às estratégias orientadas pelo supostamente livre jogo do mercado. Porém, a incorporação desta visão é extremamente útil para essas indústrias definirem estratégias e tomarem decisões, pois revela-lhes o que de mais importante precisam saber: sofrem forte influência das interações sociais que não são feitas através de "escolhas racionais" e ações concretas, passando também pelo crivo ideológico-cultural e pelo escrutínio da sociedade.

Coloca-se, então, uma questão: a quem caberia o comportamento "organizador", responsável pela construção da unidade e da estabilidade do sistema, conforme destacados por Polanyi. Segundo ele, aos arranjos institucionais já que unidade e estabilidade não existem no vazio, e se realizam, justamente, porque as interações sociais não são eminentemente racionais. Por esta razão, comportam diferentes formas, as quais passam pelo confronto, mas desaguam na negociação e na

cooperação, que são as únicas maneiras de se articular interesses diferenciados capazes de conferir estabilidade ao sistema social (nele, incluído, é claro, o econômico). Daí a predominância das políticas de concertação de natureza diversa, mesmo as neocorporativistas e os *lobbies*. Desta forma, a idéia de firma como construção social baseada em arranjos institucionais constitui o ponto de partida para a análise dessas empresas.

As raízes sócio-institucionais do eco-enclave

Para analisar as raízes sócio-institucionais dos eco-enclave, destacamos as seguintes premissas da NSE:

- A ação econômica é uma dimensão da ação social, logo, está enraizada pelo contexto social no qual se insere, sendo as redes sociais potencializadores e fiscalizadores das ações econômicas;
- As instituições econômicas, assim como as demais, são construções sociais. Logo, se orientam por critérios diversos, não exclusivamente econômicos. Na economia real, onde não existe a concorrência perfeita, as instituições são necessárias para que o mercado funcione com eficiência "relativa".
- A premissa anterior revela a inconsistência do conceito de racionalidade econômica pura e introduz, como elementos restritivos no processo de tomada de decisões, o ambiente social e valores simbólicos, além da incerteza, dificuldades cognitivas e de absorção de informação;
- O comportamento é construído no processo de interação entre indivíduos e instituições, envolvendo confiança mútua, e decorre da inserção nas redes sociais. Aparentemente informais, essas redes regulam mais do que o próprio mercado formal;
- Dada a interação entre indivíduos e grupos, e a existência na sociedade de códigos de conduta (convenções) e redes de instituições, as ações e decisões econômicas não são atomizadas, mas culturalmente estabelecidas, opondo-se, assim, ao individualismo metodológico, que concebe o indíviduo pronto, dotado de crenças, gostos, vontades, auto-centrado, racional e otimizador;

- As instituições econômicas não são unilateralmente determinadas, isto é, não surgem apenas em resposta a problemas econômicos e nem sempre são racionais e eficientes, na perspectiva neoclássica dos termos. A herança histórica (*path-dependence*), a incerteza quanto ao futuro, o contexto social onde foram gestadas, e percalços de diversas ordens, imprimem-lhes uma marca original e singular, tornando a meta da eficiência e da racionalidade uma entre uma série de outros possíveis outputs;
- Dois elementos excluídos da tradição neoclássica têm papel de destaque na NSE: poder e cooperação. De certa forma se opõem à idéia de eficiência, uma vez que são elementos não programados suscitados pelas relações surgidas no interior das redes, reorientando padrões do complexo mundo das firmas. Podem, por exemplo, ser responsáveis pelo *locked-in* que privilegia uma das alternativas em detrimento de outras, mudando os rumos de determinado setor e consolidando uma situação de irreversibilidade econômica.

Em síntese, na NSE as instituições são o "locus" das relações econômico-sociais. Por conseguinte, através delas formam-se a cultura econômica que informa as atividades, valores, comportamentos e regras que as orientam. Neste sentido, o mercado não tem autonomia face às instituições - isto é, não se encontram em campos distintos - mas, ao contrário, são as formas institucionais, historicamente construídas (isto é, enraizadas por contextos específicos), que cada sociedade encontra para fazer valer os interesses dos seus grupos sociais que criam mercados (aqui considerados como arena econômica onde se confrontam interesses diversos).

Nesta perspectiva, elementos como cooperação, confiança, reputação e credibilidade se destacam no relacionamento entre os agentes econômicos, cujas ações ao longo do tempo econômico (histórico e expectacional) - ao invés de acontecerem naturalmente como prega o paradigma do equilibrio geral - buscam fontes de regularidade através da construção de laços de reciprocidade e confiança mútua, além de envolverem relações de poder, tais como hierarquia e controle. [293]

Não é por acaso que a NSE é responsável por um dos mais importantes acontecimentos no processo de evolução do conhecimento nas ciências sociais, qual seja, o de uma efetiva convergência teórica entre sociologia e economia, não mais no plano da retórica ou da junção forçada de suas teorias específicas, mas no sentido da colaboração e complementariedade real, portanto operacional, entre elas. Guardadas

[293] BURLAMAQUI, L. ***Capitalismo organizado no Japão…*** Op. cit.. p. 62.

as especificidades, em cada uma delas se percebe a busca por uma teoria e método que aproxime os fenômenos econômicos dos sociais, tentando romper a falsa oposição economia/ sociedade.

Contemporaneidade dos princípios da reciprocidade e redistribuição

Mesmo conscientes da necessidade de relativizar o conceitual proposto por Polanyi para uma análise institucional contemporânea, consideramos pertinente comentar duas assertivas equivocadas do autor a respeito do padrão mercado e propor sua adaptação à luz da contemporaneidade expressa no nosso estudo empírico: *"Os regulamentos e os mercados cresceram juntos… O mercado auto-regulável era desconhecido e a emergência da idéia da auto-regulação se constitui numa inversão completa da tendência do desenvolvimento"* e *"A ordem na produção e na distribuição dos bens é confiada a este mecanismo auto-regulável"*. [294]

Diríamos que não representa uma "inversão". Representa, como ele mesmo observou, que o mercado é *a* instituição compatível com o padrão de intercâmbio, sendo que este também comporta algum nível de reciprocidade e redistribuição. Tomemos como exemplo a regulação ambiental.

Tendo adquirido status de política pública, sendo, portanto, passível de controle por um grupo com interesses econômicos dominantes no Estado, a regulação ambiental pode estar subordinada aos limites das negociações neocorporativistas que se estabelecem entre este grupo e o poder público, como ilustrado pela indústria de p&c. Por outro lado, este setor precisou adequar-se, internalizar, uma outra dimensão da regulação ambiental: a regulação social, significando algum grau de controle da sociedade sobre o mercado. Finalmente, a idéia de que a ordem nas atividades econômicas é confiada a um mecanismo auto-regulável não procede se resgatarmos a hipótese inicial de Polanyi, qual seja: *"o sistema econômico está subordinado ao sistema social"*. O que é o mesmo que dizer que pertencem a um mesmo sistema, sendo, portanto, desnecessário diferenciá-los.

[294] POLANYI, K. ***A grande transformação…*** Op.cit p. 81.

O próprio autor reconhece que o conteúdo "fictício" das "mercadorias" terra, trabalho e dinheiro, não foi capaz de despí-las completamente de conotação social.[295] Caso ocorresse, produziria uma série de distorções na estrutura social das sociedades contemporâneas, impossibilitando a manutenção dos princípios de reciprocidade e redistribuição "puros" (válidos para as sociedades pré-capitalistas), levando Polanyi a vislumbrar suas consequências nefastas:

> "... Permitir que o mecanismo de mercado seja o único dirigente do destino dos seres humanos e do seu ambiente natural, e até mesmo o árbitro da quantidade e do uso do poder de compra, resultaria no desmoronamento da sociedade (…) Despojados da cobertura protetora das instituições culturais, os seres humanos sucumbiriam sob os efeitos do abandono social; morreriam vítimas de um agudo transtorno social, através do vício, da perversão, do crime e da fome. A natureza seria reduzida a seus elementos mínimos, conspurcadas as paisagens e arredores, poluídos os rios, a segurança militar ameaçada e destruído o poder de produzir alimentos e matérias primas ...".[296]

Para não sucumbir a este processo destrutivo, analisa Polanyi, a ficção de serem produzidos tornou-se o princípio organizador da sociedade, ao mesmo tempo que alguns "contramovimentos protetores" surgiram para cercear a ação deste mecanismo autodestrutivo. Ao longo da história social do século XIX este duplo movimento persistiu:

> "... Enquanto, de um lado, os mercados se difundiam sobre toda a face do globo e a quantidade de bens envolvidos assumiu proporções inacreditáveis, de outro, uma rede de medidas e políticas se integravam em poderosas instituições destinadas a cercear a ação do mercado relativa ao trabalho, à terra e ao dinheiro(…). A sociedade protegeu-se contra os perigos inerentes a um sistema de mercado auto-regulável, e este foi o único aspecto abrangente na história desse período ...".[297]

Como vimos no tópico anterior, apesar de Polanyi ter fornecido alguns dos mais contundentes argumentos para a inexistência de um mercado inteiramente auto-regulável, não foi capaz de transpor sua teoria para o sistema capitalista do século XX. Será Granovetter quem perceberá que "*the level of embeddedness is lower in*

---

[295] De acordo com Polanyi: *"trabalho é apenas outro nome para a atividade humana que acompanha a própria vida que, por sua vez, não é produzida para venda…Terra é apenas outro nome para a natureza, que não é produzida pelo homem. Finalmente, o dinheiro é apenas um símbolo do poder de compra e, como regra, ele não é produzido mas adquire vida através do mecanismo dos bancos e finanças estatais. Nenhum deles é produzido para venda. A descrição do trabalho, da terra e do dinheiro como mercadorias é inteiramente fictícia".* Polanyi esclarece que a afirmativa de Marx do caráter fetichista do valor das mercadorias se reflete ao valor de troca de mercadorias genuínas, não tem nada em comum com as mercadorias fictícias mencionadas por ele. Ibid. p. 85.

[296] Ibidem.

[297] Ibid. p. 88.

nonmarket societies than is claimed by substantivists and development theorists, and it has changed less with 'modernization' than they believe". O que não significa dizer que as redes não geram conflitos, esses existem e são, principalmente, conflitos de gerenciamento. [298]

O exemplo do eco-enclave

Como já dissemos no início deste tópico, para efeito de nossa análise o que nos interessa reter desta discussão é identificar se nas relações sociais do eco-enclave pratica-se reciprocidade simetricamente, e se as redes surgidas por sua influência agem como instituições de redistribuição e coordenação, representando um dos "contramovimentos protetores" contra o sistema de mercado auto-regulável. Destacamos alguns questões a serem elucidadas nos exemplos empíricos:

- A empresa age do mesmo modo com seus funcionários e com os demais membros da rede social, particularmente as comunidades?
- A empresa redistribui seus ganhos de alguma forma, seja em melhoria das condições de vida e trabalho, seja em meio ambiente limpo?
- Existe simetria no intercâmbio entre a indústria e os outros grupos de interesses, no que respeita ao grau de organização, acesso às decisões, direitos e deveres?
- A indústria pratica apenas a tradicional política social, como empregar prioritariamente mão-de-obra local e pagar impostos, ou vai além?
- As compensações e mitigações, bem como os projetos sociais e ambientais, seriam formas modernas de redistribuição uma vez que implica em "tomar e dar" para um grupo particular de parceiros, quando não se apoiam no princípio da internalização das externalidades?
- A centralidade é delegada às redes ou à indústria?
- A rede formada no ambiente do eco-enclave é específica e necessária ao funcionamento da estrutura social local, à sua estabilidade, unidade e eficiência?

Consideramos que existe um efetivo potencial para a prática da reciprocidade e da redistribuição e, consequentemente, para a reversão de danos sócio-ambientais na dinâmica do eco-enclave, uma vez que mecanismos de diálogo social e negociação

[298] GRANOVETTER, M.S. “Economic action and social structure: the problem of embeddedness". In: GRANOVETTER, Mark S., SWEDBERG, Richard (Eds.). ***The sociology of economic life***. Boulder, CO: Westview Press, 1992. (Ed. orig. 1985). p. 54

através de redes, bem como iniciativas para preservar o patrimônio ambiental e cultural, são praticados, e são cruciais para o processo de tomada de decisões. Neste sentido, encontramos no eco-enclave um "contramovimento protetor" da sociedade contra "*the perils inherent in a self-regulation market system*" [299].

Nesta linha de raciocínio, reciprocidade e redistribuição estariam sendo revalorizados no contexto específico do eco-enclave, uma vez que se observa a presença dos seguintes mecanismos e práticas na atuação das eco-comprometidas:

- Pressupõe o diálogo com todos os stakeholders e os envolve nos processos de decisões via redes;
- A proteção oferecida pelo eco-enclave às comunidades locais, para quem é reservado um certo número de empregos e instalados equipamentos e serviços urbanos. A reciprocidade manifesta-se na imagem positiva conferida ao eco-enclave pelos bemeficiados;
- Qualquer produto deve buscar a satisfação do consumidor oferecendo qualidade e segurança, e adquiri legitimidade social quando comprova que embute um conteúdo concreto de respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos;
- O eco-enclave é uma instituição social que favorece-se de uma peculiaridade histórica: sua natureza híbrida a torna coadjuvante do Estado, constituindo-se numa das instituições para exercer a centralidade;
- Dada a escassez dos recursos e/ou a rigidez da sua forma de apropriação, a grande indústria cria um ambiente de concorrência assistida ou monitorada, o qual conduz à decisões por maior grau de reciprocidade e redistribuição (ex: políticas compensatórias e exigências impostas pela regulação);
- Este ambiente pode deflagrar sentimentos e atitudes não comuns e não previstas em ambiente de concorrência de mercado, tais como confiança, solidariedade e ética;
- E pode ter uma projeção de longo alcance ao rever estruturas, lançar novos standards e abraçar uma visão nova de sociedade e, no limite, de estabelecer um novo pacto social.

[299] POLANYI, K. ***The great transformation***. Boston, MA: Beacon Press, 1957. (1. ed. 1944). p. 76.

O duplo: confiança e má fé

Como notado por Hobbes, não há nada no intrínseco significado de auto-interesse que exclui pressão ou fraude. Em parte, esta pressuposição existe baseada na crença de que as forças competitivas em um mercado auto-regulável poderiam suprimí-las.[300] Granovetter, por sua vez, observou que alguns economistas apontam que certo grau de confiança deve ser assumido para operar já que arranjos institucionais por si só não poderiam obstruir "força ou fraude". Uma das explicações desta fonte de confiança residiria na preferência generalizada dos indivíduos em estabelecerem transações com pessoas e organizações de reconhecida reputação, e não se aterem apenas à moral ou aos arranjos institucionais para resguardarem-se contra possíveis problemas.[301]

Um dos incentivos para não fraudar ou enganar (isto é, não quebrar a confiança e não praticar a má fé) é o custo de reputação. Na prática, nós aceitamos tal convenção quando nada melhor está disponível, embora procuremos sempre obter "a melhor informação". Granovetter enumera quatro razões para tal atitude: é mais barato; os indivíduos confiam naquele que detem a melhor informação; indivíduos com os quais se estabelece uma relação sistemática são mais confiáveis porque não encorajariam novas transações; as transações carregam expectativas de confiança e abstenção de oportunismo.

Os "custos de administração de impactos" estão associados a este custo de reputação, sendo, no limite, mais um custo de fazer negócio. Como as relações passadas exercem um peso grande na construção de confiança, isto poderia ser aplicado às empresas que carregam uma história de fraudes e destruição, sendo, portanto, mais difícil reverter o sentimento de desconfiança, ou resgatar a confiança, mesmo na existência de acordos e contratos.

Segundo Granovetter, as relações sociais, preferivelmente aos arranjos institucionais ou à moral convencionada, são as principais responsáveis pela produção de confiança na vida econômica, embora possa-se incorrer no risco de trocar um "*funcionalismo otimista por outro*". Propõe, então, dois caminhos para reduzir este risco: primeiro, reconhecer que, como uma solução ao problema da ordem, o

---

[300] Hisrchman (1977) observou que a busca na realização do auto-interesse não era uma incontrolável paixão, mas uma "civilizada e gentil" atividade. HIRSCHMAN, A. ***The passions and the interests****: political arguments for capitalism before its triumph*. Princeton: Princeton University Press, 1997. (1. ed. 1977).

[301] GRANOVETTER, M.S. “Economic... In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology...*** Op. cit. p. 60 (Ed. orig. 1985).

"embeddedness approach" é menos abrangente, e tem menos alcance do que qualquer outro argumento, já que as redes de relações sociais penetram, irregularmente, e em diferentes graus em diferentes setores da vida econômica, podendo, assim, resultar na falta de confiança, oportunismo e desordem, sentimentos que não estão delas, absolutamente, ausentes.

O segundo caminho é insistir que, embora a existência de relações sociais seja, em geral, uma condição necessária na construção da confiança e do comportamento ético, não é suficiente, podendo mesmo fornecer o ambiente e os meios nos quais a má fé e o conflito emergem numa escala maior do que na sua ausência. Aponta três razões para a ocorrência deste cenário: quanto mais plena a confiança, maior o ganho potencial da má fé; força e fraude são mais eficientemente perseguidas por equipes, e a estrutura dessas equipes requer um nível de confiança interna que, geralmente, acompanha padrões de relacionamento pré-existentes; a extensão da desordem resultante de força e fraude depende, fundamentalmente, da forma como a rede das relações sociais está estruturada.[302]

Essas considerações derrubariam a ingenuidade de olhar as redes construídas no raio de ação das eco-comprometidas apenas por uma ótica bem intencionada, assim como justificam a avaliação e o monitoramento permanentes das estratégias de geração de capital social e desenvolvimento sustentável, de maneira a discernir a retórica das ações e a confiança da má fé. Sob outro ângulo, constituem uma crítica à, supostamente menor, vulnerabilidade das redes vis-a-vis as estratégias que previlegiam as chamadas políticas compensatórias. (Ver Box: Contratos como instrumento de confiança)

Williamson (1975) por sua vez argumenta que a existência de "relações de autoridade" na estrutura das firmas contribui para mitigar o oportunismo inter-firmas. Isto é, hierarquia sendo superior à rede. Granovetter questiona: "*Under what circumstances economic functions are performed within the boundaries of hierarchial firms rather than by market processes that cross these boundaries?*". A resposta de Williamson, consistente com a ênfase geral da N.E.I., é que a forma organizacional observada em qualquer situação *"is that which deals most efficiently with the cost of economic transactions"*. [303]

Granovetter critica nos argumentos de Williamson (outro argumento é que "*the reputation of a firm for fairness is also a business asset not to be dissipated*") as motivações e os canais através dos quais o oportunismo é mitigado e a reputação é

[302] Ibid. p. 61-63.

preservada. Tal não ocorre, preferencialmente, via "relações de autoridade" inerentes às estruturas de governança das firmas, mas via *"social relations among individuals in different firms in bringing order to economic life",* evitando-se assim a "concepção sub-socializada". Williamson até reconhece isso ao afirmar que *"norms of trustworthy behavior sometimes extend to markets and are enforced, in some degree, by group pressures.",* apesar de restringi-los aos grupos de contato pessoal que cruzam as fronteiras organizacionais.[304]

Não pretendemos aprofundar este debate. Nossa posição a favor da rede, em detrimento da hierarquia, sustenta-se em muitas outras evidências além das apontadas por Granovetter. Mas, o alerta deste autor para o risco de se encarar funcionalisticamente esta alternativa é bastante pertinente para os casos que analisamos. No entanto, falta em Williamson, mas, também, em Granovetter, ampliar o campo de manifestação do oportunismo - entendido, não necessariamente, de forma negativa, integrando, no dizer de Hirschman (1977), a idéia original de interesse como "justa e legítima" manifestação, explicitação e defesa de anseios -, para além da firma, visto que as eco-comprometidas são forçadas a trazer para dentro da firma e de seu mercado outros agentes, não tipicamente "mercadológicos". Neste caso, o risco de se incorrer no mecanicismo é bem maior.

Finalmente, a idéia de Granovetter de que as redes desempenham um papel crucial especialmente nos estágios iniciais da formação da instituição econômica, e que uma vez esta consolidada sua importância estratégica declina,[305] corrobora nosso argumento de que o aproveitamento potencial do stakeholder approach está na sua institucionalização precoce. O processo de consulta e a formação das redes devem vir antes da formulação do projeto de investimento, e do desenho definitivo da planta operacional, de maneira a despertar a confiança e a "*ownership*" (um misto de sentimento de propriedade e responsabilidade compartilhada), reduzindo, significativamente, o risco de gerar expectativas incontroláveis, impossíveis de atender e, no limite, evitar o oportunismo.

No caso de Camisea, a história pretérita da atuação da Shell na região foi um dificultador para aproximar os grupos de interesses locais, inclusive o governo, impedindo assim a empresa de se beneficiar dos "recursos da rede", o mesmo acontecendo com a Aracruz, cujo estigma de vilã ambiental impede a empresa de mudar sua imagem frente à opinião pública e conseguir uma ampla margem de adesão comunitária aos seus projetos sociais.

---

[303] Ibid. p. 63-64.
[304] Ibid. p. 65.

4.3. Estudos de caso: a experiência do Projeto Camisea

1. Simetria e centralidade

Um dos mais desafiantes obstáculos da inter-relação entre os atores no contexto da instalação de um empreendimento do tipo enclave regional, é a crença, compartilhada por todos, na assimetria existente entre as organizações comunitárias e a empresa, cuja organização e performance gerencial são consideradas, supostamente, superiores. Fundados nesta convenção, são criados mecanismos de mitigação destinados a recompensar as comunidades pelos danos causados pela atividade da empresa. Esses mecanismos acarretam, em geral, dois fenômenos antagônicos à noção de simetria institucional: o assistencialismo paternalista, que ofusca a autonomia das iniciativas comunitárias, e a paralisação institucional, que entrava ou engessa a mobilização das instituições-parceiras.

No caso de Camisea, um desses obstáculos localizava-se na ausência de unidade entre as políticas adotadas pelas empresas-parceiras, assimétricas do ponto de vista da cultura corporativa. Enquanto a Shell procurou evitar o pagamento de compensação, substituindo-o por projetos de capacitação profissional e institucional, a chamada Aliança (Bechtel, Cosapi e Odebrecht) pautou sua relação comunitária naquele mecanismo. Na avaliação do antropólogo contratado para coordenador as ações da Aliança, além dos parceiros não terem assimilado o conceito de capital social, não possuiam recursos para outros projetos além dos destinados ao pagamento das compensações: "*we're the poor cousins of the family*".[306]

As diferenças relativas a método revelaram que os temas mais controversos eram a compensação como instrumento de política ambiental e a presença dos CLOs (Community Liaison Officers)[307], figura criada pela Shell para atuar em todas as comunidades num sistema de rodízio, com o objetivo de impedir suborno e favorecimento. Por sua vez, a sócia Mobil mantinha apenas um canal de comunicação com as comunidades para evitar a dispersão da mensagem. Tal procedimento provocou alguns ruídos de comunicação devido à dificuldade das comunidades projetarem a identidade do projeto na figura de mais de um CLO.

Em diversas ocasiões as medidas mitigadoras foram confundidas com as ações de geração de capital social. Não ficou claro para as comunidades que compensação significava conduzir negociações específicas através de instrumentos formais, como contratos, enquanto capital social requer outro tipo de estratégia e instrumentos.

Na opinião do facilitador dos workshops da SPDP, Antônio Bernales é necessário, primeiramente, esclarecer o que capital social significa, segregando os processos de negociação, uma vez que as demandas locais são tantas e tão prementes que os instrumentos de compensação concentram toda a atenção das comunidades. Gerar capital social vai além do princípio da compensação, e requer uma atitude distinta de ambas as partes, e a Shell deveria atuar mais como parceira e facilitadora das articulações do que perguntar: "*¿quanto voy a pagar?"*

Como os temas desenvolvimento sustentável e capital social eram novos e polêmicos, suscitaram muita discussão teórica e uma gama de respostas diferenciadas por parte dos diferentes grupos de interesse. Muitos respondiam com "achismos", sem refletir acerca das

---

[305] Ibid. p. 19.
[306] Entrevista com Alejandro Camino. Maio de 1998
[307] Os ClOs eram os elementos de ligação entre as comunidades e a empresa. As únicas pessoas autorizadas a frequentarem livremente as vilas, responsáveis por toda o fluxo de comunicação entre a empresa e as comunidades (Ver Box Papel dos CLOs no capítulo 2).

implicações que isto acarretaria, ou obedeciam passivamente às diretrizes que foram propostas pelo ator dominante, a empresa.[308]

Portanto, a política de compensação obscureceu os principais objetivos do processo de consulta: capacitar as comunidades e seus representantes a compreender seu papel na construção de um programa regional de longo prazo baseado na geração de capital social e no desenvolvimento sustentável; e fazer da rede erigida sob o impulso do eco-enclave, a instituição centralizadora da redistribuição dos benefícios sociais para o conjunto dos stakeholders.

2. Elemento surpresa

Populações nativas frequentemente reagem de modo imprevisível às concepções ocidentais de racionalidade, pois suas percepções são forjadas por uma herança cultural distinta. Incapazes de compreender as implicações da tecnologia moderna, encaram qualquer elemento estranho à sua realidade cotidiana, para os quais não possuem referencial cultural, como pertencente à imaginação coletiva e ao universo mitológico.

As comunidades indígenas de Camisea não puderam conceber prontamente as mudanças provocadas pelas operações da SPDP ao seu cotidiano. Por exemplo, algumas comunidades foram, surpreendentemente, receptivas ao uso de helicópteros, mas reticentes ao apelo de se afastarem do corredor de transporte, com a esperança de terem acesso aos helicópteros em caso de emergência. Foi difícil transmitir-lhes como o tráfego no rio se tornaria intenso e perigoso, e convencê-los da necessidade de se mudarem temporariamente para um local mais seguro. O uso do aerobarco no transporte de combustível e materiais para as obras do gasoduto foi definido pela SPDP como um procedimento corriqueiro após constatado seu baixo impacto ambiental sobre o curso normal do rio Urubamba. Contudo, o veículo despertou reações fortes nas comunidades não previstas com antecedência, apesar das numerosa consultas realizadas previamente ao início das operações.

Esses exemplos ilustram o quão dinâmico e flexível é o processo de consulta. Uma das lições aprendidas pela SPDP é que o fator surpresa poderia emergir a qualquer momento, sem advertência antecipada. O tema aerobarco provou que existe latente elementos de difícil identificação, mesmo quando existe um processo de consulta sistemático. Faltou atrelar à metodologia de consulta ferramentas de comunicação adequadas para lidar com assuntos culturais, e técnicas de resolução de conflito que permitissem uma ação rápida sobre situações-limite.

Embora exista assimetria institucional na relação entre organizações comunitárias e organizações produtivas, expressa, principalmente, pelo poder financeiro, existem mecanismos para aproximar motivações, aparentemente, econômicas, das não econômicas. A sensibilidade para identificar a emergência do elemento surpresa é uma importante variável da estratégia de relacionamento com os stakeholders.

3. Contratos e construção de confiança

Quando um contrato negociado diretamente com uma liderança local de Camisea malogrou, semeando discórdia na comunidade, a empresa percebeu que outra abordagem era necessária para dar suporte legal às operações da companhia em terras da comunidade. Foi determinado, então, que todos os membros da comunidade deveriam participar dos acordos através de suas assembléias comuns. Embora esta decisão parecesse solucionar o problema a curto prazo, era evidente que se tornaria crescentemente inexeqüível com o tempo.

[308] VINHA, V.G. da. Entrevista com Antonio Bernales. Março 1998.

Relações sociais são construídas sobre compreensão mútua, confiança e compromissos, enquanto os contratos e acordos de compensação servem como mecanismos complementares para preservar direitos num contexto no qual as instituições locais são bem organizadas e reconhecidas como representantes legais e legítimas dos interesses da comunidade

Apesar dos contratos serem a forma mais comum das empresas obterem "licença social para operar", eles não garantem um elevado grau de segurança contra potenciais danos sócio-ambientais. Se por um lado trazem paz de espírito às companhias, frequentemente exercem um efeito oposto sobre as comunidades, suscitando desconfiança acerca da ética do projeto e oportunismo por parte de indivíduos mal intencionados. Neste sentido, os contratos dão lugar exatamente ao oposto do que se propõem: geram descontentamento civil quando são projetados para evitá-lo.

Para a SPDP o desafio era desenvolver contratos que refletissem o legítimo consentimento das comunidades quanto à instalação das operações. Adicionalmente, eram vistos como instrumentos de fortalecimento da capacidade da comunidade absorver e monitorar os impactos oriundos do empreendimento.

As negociações para uso de terras indígenas para exploração de gás em Camisea começaram em março de 1996 quando o gerente de exploração da SPDP conheceu o presidente da comunidade de Nuevo Mundo numa reunião regional. Eles discutiram a elaboração de um contrato que permitisse a construção de um acampamento nas terras da comunidade.

Em junho de 1996, a SPDP organizou reuniões com a comunidade de Nuevo Mundo para negociar o acordo. A companhia conseguiu que a maior parte de suas obrigações contratuais se constituissem em bens ou serviços de benefício duradouro, tais como a construção de uma escola, de um posto de saúde e a concessão de bolsas de estudos. Contudo, não conseguiu evitar, pressionado pelo presidente da comunidade, que parte fosse feita em espécie como forma de pagamento de um aluguel mensal. Esses pagamentos transformaram-se em um foco de conflito no seio da comunidade, uma vez que alguns indivíduos buscaram controlar os recursos para usufruto pessoal.

Depois de finalizar este contrato, a SPDP percebeu que o processo foi prejudicado por ter-se iniciado o contato com o presidente local em vez dos membros da comunidade como um todo. Avaliou-se, então, que as negociações de contrato futuras poderiam ser bem sucedidas se a companhia consultasse diretamente a comunidade através de assembléias gerais. Findas as negociações deste primeiro contrato, a empresa decidiu transferir a responsabilidade sobre negociações de contrato dos gerentes operacionais para a equipe de CLOs, que tinha um entendimento melhor da dinâmica da comunidade e de seus anseios e preocupações.

Como conseqüência dessa mudança, quando as negociações para um segundo contrato começaram junto à comunidade de Cashiriari, os resultados positivos foram imediatamente notados. Por exemplo, as discussões aconteceram no âmbito de assembléias e não com líderes individuais e a SPDP declarou logo de início que proveria bens e serviços em lugar de dinheiro vivo, decisão consensualmente acatada. E no contrato com a comunidade de Shivankoreni para determinar o local de um poço em suas terras foi precedido de substancial informação de maneira a não gerar dúvidas por ocasião da abertura do poço. Convém registrar, que essas comunidades eram mais bem organizadas do que a de Nuevo Mundo, por serem associadas à federação e assistidas pela ONG local CEDIA.

Este último contrato trouxe uma inovação adicional, incluindo uma cláusula para que a comunidade monitorasse as operações. A SPDP acreditava que as inspeções periódicas do local de poço pela comunidade eram estratégicas para prevenir possíveis enganos. A partir dessas experiências, a companhia começou um processo de consulta intensivo que durou nove meses, municiando a população com a maior quantidade de informações possível e buscando a participação de *todos* os membros das comunidades.

A empresa reconheceu, ainda, que *todas* as comunidades deveriam ser consultadas sobre a abertura dos poços pois o empreendimento as afetaria, direta ou indiretamente, apesar dos contratos para uso de terra serem formalizados apenas com uma fração delas. Por exemplo, os impactos logísticos associados à construção e operação poderiam ser sentidos por outras comunidades além daquela que acordou com a instalação do poço no seu território. A noção de "Licença Social para Operar" passou a significar algo além de medidas burocráticas e legais para contribuir, efetivamente, no sentido de minimizar impactos sócio-ambientais de maior alcance e evitar a emergência de fricções sérias que porventura pudessem abalar a sentimento de confiança da comunidade na ética do projeto.

4. Poluição? Que poluição?

Por intermédio de um curioso aparelho – mistura de telefone e computador – Carlos Guillén, CLO (Community Liaison Office), é convocado a se dirigir com urgência pelo gerente comunitário regional da SPDP, Alejandro Alvarez, à comunidade indígena de Chocoriari, com o objetivo de prestar esclarecimentos relativos à rota dos helicópteros. A maloca de palha e madeira que serve com espaço de reuniões está lotada, e algumas mulheres e jovens estão presentes.

Pacientemente, ele explica que a empresa recomenda como medida de segurança e de saúde que a comunidade seja deslocada para outro local porque a rota dos helicópteros os afetará diretamente. Ele garante que a comunidade não irá perder sua terra com a mudança e que seus membros terão acesso à antiga aldeia, uma vez que não estarão muito distantes e poderiam continuar a usar a terra sempre que desejassem.

Apesar da sua insistência, os índios resistem à idéia da mudança alegando que o ruído atual dos helicópteros não os incomoda. Carlos alerta que o tráfego será intensificado, podendo causar problemas de poluição sonora, assustando-os e fazendo-os perderem o sono e, no limite, afetando a audição. Mesmo assim, os índios não se mostram convencidos. Tudo indica que não conseguem vislumbrar o que está por vir.

Quando Carlos sugere a possibilidade da SPDP oferecer algumas benfeitorias em troca do deslocamento, eles imediatamente demonstram interesse e passam a discutir a proposta em dialeto Machiguenga. Sugerem, então que, já que a empresa está disposta a ajudar, que o faça de outra forma. Começam então a listar uma série de demandas, desde uma bolsa de estudos para um jovem índio presente à reunião até o inevitável pedido para que a SPDP lhes ajude a plantar e se comprometa a comprar seus produtos.

Esta comunidade indígena expressou um maior interesse no retorno econômico que o relacionamento com a empresa pudesse lhes proporcionar do que as outras comunidades por nós visitadas. Comportamento que pode ser atribuído, em grande medida, à presença de uma forte liderança na pessoa de um senhor que falou em nome do grupo e serviu como tradutor. Ele defendeu veementemente a idéia de integrar a comunidade ao mercado para poder garantir um futuro às suas crianças, diferente do que herdou do seu pai. O índio tem carisma, fala bem e é articulado, graças aos anos que passou fora trabalhando em outros lugares.

Este episódio revela duas características interessantes da ação coletiva: 1) o poder de influência e decisão do líder sobre os rumos da comunidade e 2) o sacrifício e a tolerância usados como uma moeda de barganha pelos nativos em troca de benefícios imediatos. A crença nas oportunidades oferecidas pelo mercado é tão forte que ultrapassa as preocupações com a própria saúde e a segurança da comunidade. E espelha a observação de Granovetter a respeito da pretensa falta de oportunismo do comportamento coletivo.

5. Aerobarco: demônio domado

Era visão dominante entre técnicos e os CLOs de que o impacto do aerobarco sobre o meio ambiente e a cultura local seria insignificante, levando-os a concentrar sua preocupação em outras questões, tais como o contato com os povos isolados, os contratos e os potenciais riscos com a saúde dos indígenas. Porém, um quadro consideravelmente diferente emergiu. Os nativos odiaram o aerobarco e a SPDP passou a admitir que a situação poderia se agravar, gerando riscos para as tripulações e os nativos, além de afetar seriamente o projeto. Assim, a estratégia até então adotada, teve que ser revista.

Em reuniões com as comunidades e líderes regionais identificou-se que o ruído, o tamanho e a velocidade do aerobarco eram os principais motivos de queixas e fontes de superstição. Riscos concretos relacionados com a redução da ocorrência de peixes no rio, e prováveis acidentes entre as pequenas canoas e o imenso veículo, pesaram tanto quanto questões eminentemente transcendentais. A mitologia nativa levou muitos a acreditar que, se o aerobarco não era um demônio, no mínimo o está levando a bordo, lançando uma maldição sobre os habitantes da região. Alguns Machiguenga acreditavam que a tripulação do aerobarco tirava gordura do corpo das pessoas para produzir o combustível do helicóptero, inspirando-se no mito Pishtaco.

De nada adiantaram os esforços dos peritos para convencê-los de que o aerobarco não afetaria o equilíbrio da vida selvagem, levando-a a rebelar-se contra os nativos através da liberação dos demônios que, acreditam eles, nela habitam. Paralelamente, outras perícias foram feitas sobre o impacto potencial na pesca, confirmando, novamente, que este seria desprezível. Embora reiteradamente informados da ausência de riscos envolvendo o aerobarco, os nativos resistiram a aceitar, obrigando a empresa a alterar o design do veículo e a adotar procedimentos rigorosos para o seu funcionamento.

O interesse e o envolvimento dos engenheiros cresceram, progressivamente, com sua exposição direta às preocupações de comunidade. Depois de consultar a equipe de logística, o desenhista do aerobarco projetou propulsores novos para redução dos ruídos e remodelou as características físicas que mais assustavam os nativos, como as torres do propulsor.

Em resposta à esta suposta ameaça, as comunidades desenvolveram, com a ajuda dos CLOs, um manual de procedimentos para segurança no tráfego do rio, e foram convidadas a tomar parte no processo decisório para seleção do protótipo para extração de gás no sítio Las Malvinas. A empresa, por sua vez, adaptou sua política operacional para atender às preocupações locais. Barcos de advertência pintados de vermelho precederiam a passagem do aerobarco rio abaixo, reduzindo a velocidade quando estivesse passando frente aos núcleos populacionais. Acordou-se que o aerobarco sofreria uma "*inspeção contra demônios*" em todas as comunidades antes do início das operações. Coletes salva-vidas foram distribuídos e organizou-se uma competição interna, na qual os próprios nativos nomeariam cada um dos aerobarcos de maneira a identificá-los, rapidamente em, caso de acidente.

O último ponto polêmico solucionado foi relativo às operações aos domingos. Os gerentes de logística temiam os riscos associados ao tráfego durante o dia de lazer, quando era mais provável os nativos trafegarem sob o efeito do álcool, e estarem portando armas de caça. Foi acordado, então, que os domingos seriam reservados à manutenção do aerobarco, e o déficit de transporte seria feito em duas viagens extras por um barco de combustível de menor porte. Além disso, instalaram-se rádios em todas as comunidades para agilizar a comunicação com a empresa em caso de acidente. Esses rádios ajudariam enormemente a própria comunicação regional entre os nativos.

6. O desafio de gerenciar expectativas e o mito da participação

No primeiro documento que encaminhou à Shell, em julho de 1996, no qual comentava o programa dirigido à capacitação comunitária, Alan Dabbs, consultor da ONG Pró-Natura, recomendou que a empresa evitasse assumir uma posição de gerente geral do programa.

Dabbs temia que, assumindo o controle das atividades, a empresa bloqueasse a emergência de "*ownership*" por parte das comunidades. Precocemente, Dabbs vislumbrou que a saída para administrar muitas e diferenciadas demandas acerca dos benefícios proporcionados pelo programa, era oferecer uma base de conhecimento mais homogênea de maneira a que as comunidades e os governantes fossem efetivos no gerenciamento dos impactos oriundos de forças externas, e menos dependentes de um suporte externo. [309]

Ciente de que o quadro de assimetria institucional obstaculizaria o acesso da empresa aos recursos das redes locais já existentes,[310] Dabbs desenhou o seguinte perfil dos principais stakeholders: as comunidades locais querem os benefícios do desenvolvimento, mas encaram-se como competidores por recursos escassos ao invés de potenciais parceiros num esforço de apropriação coletiva; as agências governamentais estão ausentes da região e concentram seus esforços onde percebem maiores oportunidades de ganho político; e as poucas ONGs regionais carecem de recursos para se manterem e implementarem um programa de ação [311]

Com base nestes pressupostos, recomendou que a Shell desempenhasse apenas o papel de "catalizadora" de iniciativas locais através da criação de uma fundação independente que coordenasse e executasse as atividades do programa.

Apesar de considerar procedentes as ponderações de Dabbs, a empresa não acatou-as integralmente uma vez que pretendia com seu programa comunitário reunir argumentos e criar fatos imediatos em resposta ao crescente criticismo sobre sua atuação por parte dos formadores de opinião. Optaram, então, por um estilo de comunicação com stakeholders totalmente transparente e acessível à participação, o qual denominamos de "estratégia em que todos contam" (*everyone matters strategy*). As portas da empresa foram abertas a todo e qualquer grupo ou indivíduo que quisesse se manifestar, e todas as demandas foram consideradas sob a promessa de serem atendidas em algum medida, resultando na constituição de um canal fértil e inesgotável de geração de expectativas.

O Pró-Natura, por sua vez, supôs que as comunidades estariam aptas e prontas para assumir a liderança natural no desenvolvimento de projetos de geração de capital social ("*they would be able to build their own leadership and capacity building activities and, once they assume leadership responsibility, all other stakeholders will follow their direction*").[312] Ambas as estratégias cairam na armadilha do mito da participação voluntária, acreditando que o desejo de participar e de conduzir com autonomia seu processo de capacitação individual afloraria espontaneamente em cada nativo.

Acrescente-se a isto o fato de cada segmento social ter desenvolvido sua própria idéia de como gerar capital social e sobre o significado do termo desenvolvimento sustentável, e teremos uma situação na qual o horizonte temporal necessário ao estabelecimento de um patamar comum de entendimento estava cada vez mais distante e imprevisível.

Surpreendido por este cenário, Dabbs viria a alterar, radicalmente, seu ponto de vista ao defender por ocasião da 6º Ronda de Consultas que não fossem discutidos os temas capital social e desenvolvimento sustentável, recomendando que a reunião ficasse restrita aos impactos operacionais do gasoduto, tais como emprego, uso da terra e segurança: *"If we start talking about community development issues this early rather than focusing on the operational issues at hand, we will never generate feedback regarding the overall gas project from the NGOs and other stakeholders*".[313]

A estratégia de "todos contam" não funcionou porque não existe suficiente efetividade em processos que requerem "cada-pessoa-um-voto" visto que é quase impossível juntar todos as

[309] Ibid. p. 3 (da transcrição).
[310] Sobre o papel dos recursos existentes nas redes locais para a consecução desta meta, ver capítulo 4.
[311] DABBS, A. SPDP Strategy to Deliver a Net Benefit to the Local Communities. 1996.
[312] Ibidem, p.4
[313] Circular interna. Alan Dabbs. Julho de 1998.

pessoas em reuniões que objetivam arrancar compromissos individuais de cada um. Esta estratégia está baseada em uma falsa suposição: o ideal de participação é um mito, mas, justamente, por não existir disposição generalizada a participar, as sociedades erigem instituições para garantir os direitos tanto dos que participam, quanto daqueles que não participam. Como apontado por Polanyi, este princípio da centralidade é fundamental para garantir a unidade, estabilidade e eficiência.

7. O fenômeno da paralisação institucional

É inegável que priorizar a política de relações comunitárias num empreendimento social e ecologicamente sensível é um avanço significativo. É consenso entre os participantes que a principal função de Camisea foi servir de laboratório para desenhar cenários futuros. A força desta idéia pode ser medida pela descrição feita pelo gerente geral do projeto, Murray Jones, sobre o espírito do workshop interno organizado para discutir o tema capital social: *"We didn't talk business, we didn't talk money, we didn't talk living in Peru, we just discussed Social Capital that was a key event (…), none of this guys have heard of that before and it was a matter of what are we getting ourselves into."*

O equívoco foi ter baseado toda a estratégia de Relações Comunitárias sobre conceitos, que embora adequados, são abstratos e complexos, não assimiláveis num prazo compatível com o cronograma financeiro e temporal do empreendimento, nem pelos executores, nem pelos diretamente afetados. Constatou-se que o tempo gasto com consultas criou mais confusão e gerou exaustão nos membros das comunidades.

Outro equívoco foi o de supor que a empresa teria alguma influência sobre a aplicação das compensações e que as rendas provenientes dos empregos criados seriam reinvestidas em atividades sustentáveis, de forma a criar a infra-estrutura logística (financeira e associativa) para a deflagração de um programa mais abrangente de desenvolvimento sustentável regional.

Por outro lado, o programa foi atropelado pela precária realidade social encontrada na região. O fato é que as experiências bem sucedidas em geração de capital social relatadas por Putnam (1993) tiveram lugar em locais nos quais as organizações da sociedade civil já estavam suficientemente maduras e articuladas para dar um salto qualitativo nesta direção. E desde que não existiam essas condições ideais, nem instrumentos apropriados para administrar expectativas, os eixos teóricos capital social e desenvolvimento sustentável tranformaram-se numa espécie de "caixa preta".

Finalmente, a frágil articulação entre o governo e os demais atores regionais, incluindo a própria SPDP, complicaria o gerenciamento do projeto no futuro. A empresa dificilmente avançaria esses objetivos sem o compromisso governamental, uma vez que eles pressupõem medidas de regulação econômica, além do investimento em uma ampla gama de serviços nas áreas de saúde, educação e comunicação. Neste cenário, a empresa sofreria crescentes pressões no sentido de assumir cada vez mais atribuições de natureza pública, mesmo tentando por todos os meios evitá-las.

Em suma, a estratégia adotada, embora inovadora e ousada, provocou nos demais atores-parceiros o fenômeno da paralisação institucional. Ou seja, sobre a SPDP recaiu a maior parte da responsabilidade em executar um programa de natureza eminentemente cooperativa.

CAPÍTULO V

As firmas eco-comprometidas sob a ótica da Visão Baseada em Recursos

Introdução

A Visão Baseada em Recursos (VBR) (*Resource Based-Perspective*) constitui, ao mesmo tempo, uma retomada e uma releitura da teoria da firma construída ao longo das últimas cinco décadas nas escolas de *business*, particularmente as americanas e britânicas. Procura sistematizar, atualizar e problematizar conceitos e noções relativas ao tema das estratégias empresariais e da estrutura organizacional, buscando as razões que explicam a a sustentação de vantagem competitiva a partir de uma abordagem interna à firma, isto é, olhando para suas habilidades, competências e capacitações. Além disso, teve o mérito de revitalizar e refinar conceitos de autores pioneiros, mas pouco lembrados, como Philip Selznick, cujas idéias especialmente resgatamos.

Como apontado por Foss (1997), a mais grave lacuna da VBR é não lidar com as relações entre a firma e seu ambiente (embora em Penrose encontramos as origens deste debate)[314], o que explica o fato do meio físico natural e das relações sociais terem sido, historicamente, ignorados por esta teoria da firma.[315] Ao combinar a VBR com a Nova Sociologia Econômica (NSE), pretendemos contribuir neste sentido, e demonstrar que, ambas as teorias são indispensáveis para se compreender como se sustenta vantagem competitiva nas empresas eco-comprometidas. Enquanto

[314] Ver capítulo 3.
[315] Stuart Hart visa preencher este vazio propondo uma teoria das vantagens competitivas denominada "natural-resource-based view", detalhada ao final deste tópico. HART, S. **"**A natural-resource-based view of the firm". ***Academy of Management Review***. [S.l.], v. 20, p. 986-1014, Oct. 1995.

a perspectiva de enraizamento social da NSE é crucial para se entender a dinâmica firma/sociedade, a VBR fornece as ferramentas para a reconstituição do processo de aprendizagem e a construção de capacitações internas à firma diante do imperativo de internalizar o stakeholder approach, particularmente na sua vertente evolucionária.

No desenvolvimento dos estudos de caso, procuramos conferir integridade e aderência aos conceitos utilizados na VBR à realidade, embora não tenhamos a pretensão de avançar na discussão teórica sobre a fronteira entre os campos de conhecimento nos quais se originaram esses conceitos.[316]

5.1. Antecedentes teóricos da VBR e as novas tendências

Dos precursores históricos da teoria econômica, a VBR combina duas vertentes: a tradicional teoria do gerenciamento da firma e a schumpeteriana. Da primeira, destacamos a contribuição de Selznick, que, escrevendo em 1957, desenvolve o conceito de "competência distintiva" (*distinctive competence*), o qual, associado à competência da liderança, norteará a idéia de integridade institucional da firma; Edith Penrose, que, dois anos depois, traz a público o clássico *The Theory of the Growth of the Firm*, e sua visão de firma como "entidade econômica", e Chandler (1962) que demonstrará que a mudança na estratégia da firma implica em mudança na sua estrutura organizacional, cuja orientação é dada pela gerência administrativa.

Ainda no campo da estratégia, Keneth Andrews (1974) fornece a definição definitiva do conceito de estratégia corporativa e sua diferenciação em relação à "estratégia de negócios" (*business strategy*).

A segunda, tributária do pensamento de Schumpeter, é a teoria evolucionária, sistematizada por Nelson e Winter (1982) no monumental *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Foca na resposta da firma às mudanças das condições de mercado, do crescimento econômico e da competição via inovação. Da obra de Nelson e Winter, destacamos o conceito de rotinas organizacionais na construção do

[316] Ver a respeito, Introdução e artigo de Foss na mesma coletânea. O autor procura distinguir algumas fronteiras entre a teoria neoclássica e a teoria evolucionária, e as correspondentes sub-áreas de conhecimento encontradas na VBR. Uma das críticas de Foss é quanto ao fato da VBR estar muito casada ao conceito de equilíbrio. Contudo, acha que VBR não deve abandoná-lo totalmente porque pode ser útil para a compreensão da direção do processo de mercado e ajudar na reconstituição histórica. Dentre as similaridades entre teoria evolucionária e VBR destaca que ambas são caracterizadas pela ênfase na heterogeneidade das firmas como necessário ponto de partida para a teorização. Essas considerações, entre outras, leva-o a concluir que a VBR "*is not necessarily the last word in strategy*". FOSS, N. (Ed.). ***Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective***. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 363.

conhecimento no interior da firma e seu papel na diferenciação inter-firmas. Ainda na esfera da teoria evolucionária, Teece, Pisano e Shuen (1990, 1997) oferecem uma nova abordagem ao paradigma do gerenciamento estratégico. Enquanto a VBR tradicional enfatiza as capacitações específicas das firmas e a criação de mecanismos isolados como o determinante fundamental da performance da firma, porque protege seus recursos específicos críticos, aqueles autores propõem o que chamam a perspectiva das "capacitações dinâmicas", segundo a qual o desenvolvimento de novas capacitações é simultâneo à exploração das já existentes. [317]

O conceito de "competência central" sistematizado por Prahalad e Hamel (1991) abre, a nosso ver, uma via alternativa, embora complementar, tanto ao conceito "competência distintiva" de Selznick, quanto ao recente "capacitações dinâmicas" da Teoria Evolucionária, revelando a centralidade estratégica dos sistemas de aprendizado e coordenação da firma.

Finalmente, duas contribuições recentes de aplicação da VBR ao contexto da sustentabilidade ambiental como estratégia das firmas são aqui apresentadas. Stuart Hart (1995), que propõe a "visão baseada nos recursos naturais (*natural resource-based approach*), e um estudo sobre a questão da reputação como ativo específico no setor de hidrocarbonos (Hasting, 1998).

Tentaremos fazer um sumário dessas idéias e suas interligações, nem sempre explicitada pelos autores, com o objetivo de aplicá-las à análise das empresas eco-comprometidas. Não nos propomos a esgotar esta interligação, tarefa bastante complexa por sinal. Dela selecionamos alguns temas que nos interessam particularmente.

Convém, ainda, nesta introdução, definir o que é recurso. Optamos pela definição sugerida por Foss:

> "... By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm. Examples of resources are: brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contracts, machinery, efficient procedures, capital, etc..."[318]

---

[317] PROENÇA, A. "Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial". ***Archè Interdisciplinar***. Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano VIII, n. 23, p. 95-134, 1999.
[318] Ibid. p. 119.

Liderança e "competência distintiva" na construção da integridade institucional da firma: a visão de Selznick

Segundo Selznik, enquanto liderança envolve as decisões que afetam o caráter básico da indústria (*critical decision*), a gerência administrativa está apegada à rotina, que para ele significa a capacidade de reunir recursos disponíveis de forma a atingir eficientemente as metas estabelecidas. Tais escolhas são, normalmente, feitas inconscientemente, sem a noção de sua repercussão, sendo a liderança uma espécie de guia na "cegueira" reinante.

Um exemplo de decisão crucial, segundo Selznick, é a revisão do papel e missão da empresa, como, por exemplo, deixar de ser um produtor de matéria prima e passar a industrializá-la. Contudo, mesmo tendo as metas definidas, os meios podem não existir, necessitando ser criados, o que não é uma tarefa estritamente técnica, mas moldada pelo caráter social da organização. Logo, na sua visão, liderança vai além de eficiência, quando "*it sets the basic mission of the organization and it creates a social organism capable of fulfilling that mission*"[319]. Tomada esta decisão, a gerência administrativa deve adaptar-se a ela, bem como a estrutura operacional (a engenharia), guardiã da racionalidade e da eficiência.

Infere-se daí que, mesmo quando a liderança da empresa propõe estratégias que não têm a ver com as rotinas organizacionais presentes, a estrutura necessariamente se adapta à orientação que dela emana. O que nem sempre é possível, no entender de Nelson e Winter (1992), visto o caráter de *path-dependence* das rotinas, conforme analisaremos mais adiante. Contudo, pondera Selznick, os limites da estrutura operacional se tornam aparentes quando é necessário criar uma estutura unicamente adaptada à missão e papel da empresa, que envolve distintos modos de tomar decisões ou comprometer-se com objetivos, métodos e clientes. Neste processo, sugere o autor, a própria organização torna-se um fim em si mesma, "*becoming infused with value*".

Nesta perspectiva, quando a empresa decide rever seus princípios e sua forma de relacionamento com a sociedade - por exemplo, quando assume o compromisso com a sustentabilidade ambiental aderindo ao Acordo de Mudanças Climáticas - atribui a si mesma uma nova nova missão e um novo papel social. Tal procedimento exige a definição de uma nova estratégia corporativa, que por sua vez produzirá necessariamente mudanças adaptativas ao nível da administração e da estrutura

[319] Ibid. p. 22.

operacional, desde que a organização imbuia-se do potencial desta como fonte de valor. Isto é, o gerenciamento organizacional *"becomes institutional leadership*".

Neste caso, a principal responsabilidade da liderança não será tanto com o gerenciamento técnico-administrativo, mas com a manutenção da integridade institucional da firma, tarefa considerada superior. Nas palavras de Selznick:

> "...The integrity of an enterprise goes beyond efficiency, beyond organization forms and procedures, even beyond group cohesion. Integrity combines organization and policy. It is the unit that emerges when a particular orientation becomes so firmly a part of group life that it colors and directs a wide variety of attitudes, decisions and forms of organization, and does so at many levels of experience. The building of integrity is part of what we have called the 'institutional embodiment of purpose' and its protection is a major function of leadership...".[320]

É justamente na defesa da integridade que a "competência distintiva" da organização aflora, tornando-a capaz ou não de realizar uma determinada meta, particularmente importante quando a organização busca manter um alto padrão de qualidade. Para Selznick, os termos instituição, caráter da organização e "competência distintiva" remetem ao mesmo processo, isto é, "*the transformation of an engineered technical arrangement of building blocks into a social organism*", no qual a liderança assume a tarefa de guiar esta transição.

A noção de integridade institucional casa-se bem na caracterização das estratégias de sustentabilidade das eco-comprometidas. Sendo a proteção ambiental e o comportamento socialmente responsável a orientação principal da estratégia dessas empresas, esta orientação representa, também, o diferencial da construção da integridade institucional da firma. Integridade aqui entendida como a adaptação da estrutura organizacional da firma à uma política sócio-ambiental que atenda ao compromissos éticos por ela assumidos.

O gancho para os conceitos de *path-dependence* e "rotina" (*routine*) encontra-se em Selznick, quando ele compara o estudo das instituições (organizações com "*embodied of purpose*") ao estudo clínico da personalidade. Segundo ele, "*it requires a genetic and development approach, an emphasis on historical origins and growth stages*" [321]. Em ambos, o sentido de auto-preservação significa mais do que simples sobrevivência material. Nas suas palavra, "*self-preservation has to do with the maintenance of basic identity, with the integrity of a personal or institutional self*".[322] Ou

[320] Ibid. p. 23.
[321] Ibidem.
[322] Ibid. p. 24.

seja, nem toda organização atinge este estágio, vai depender da sua história, do seu estatuto genético (as rotinas cumprem o papel de gens na metáfora evolucionária), e de como a organização evolui interativamente com as mudanças no seu ambiente, embora este último fator não seja particularmente analisado por Selznick, estando, no entanto, subentendido.[323]

Para Selznick, da postura responsável da liderança depende o processo de institucionalização da organização. Quanto mais criativo e menos vulnerável aos riscos que acarretam escolhas fundadas na polarização entre oportunismo e utopia [324], mais chances tem o líder de usar adequadamente os recursos e as habilidades da organização na elaboração do planejamento e das estratégias.

Apesar de termos suficiente evidências nos nossos estudos de caso do papel crucial desempenhado pela liderança na construção da "institucionalidade" da organização, bem como na garantia de sua integridade, achamos que Selznick atribuiu uma responsabilidade e um carisma exagerados ao líder que não condiz com a sua visão de evolução "genética" da organização, ao longo da qual se combinam meios que somam as competências e habilidades específicas de um conjunto muito mais expressivo de atores, do qual os líderes são apenas uma parte.[325]

Tanto atores isolados como lideranças carismáticas e experientes podem desempenhar papel de destaque nas mudanças institucionais, influenciando na adoção de normas e regras que guiam as novas estratégias. No caso do empreendimento da Shell em Camisea, o sucesso da política de HSE (Healthy, Safety and Environment Department) deveu-se, em grande medida, à feliz escolha dos gerentes e colaboradores independentes, bem como parte do insucesso coube à escolhas equivocadas das empresas-parceiras e consultores contratados. Este projeto deixou claro que o *head* da empresa não estava suficientemente maduro e preparado para liderar este processo, sendo necessário que indivíduos isolados o fizessem. Um

---

[323] Interessante observar que a tradição de enxergar a firma a partir das suas características genéticas é antiga, remontando aos primórdios da VBR da década de 50. Mesmo sem se preocupar em precisar suas idéias e conceitos no âmbito de um novo approach, Selznick termina por explicá-las a partir da idéia de evolução, como sendo gestados dentro de um processo que co-evolui, antecipando assim algumas premissas da teoria evolucionária, embora Nelson e Winter não façam nenhuma referência ao autor no An Evolutionary Theory of Economic Change, onde apresentam detalhamente as linhas mestras desta teoria.

[324] Para Selznick, evitar o oportunismo significa pensar no longo prazo, não sucumbir às vantagens imediatas do curto prazo que podem vir a prejudicar a sobrevivência da instituição no futuro; enquanto o comportamento utópico conduz a critérios incontroláveis, que terminam por recair em exigências imediatas. SELZNICK, P. "Leadership in administration: a sociological interpretation". In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit. pp. 24-25.

[325] Vamos nos permitir a liberdade de tirar conclusões apressadas sobre um autor que pouco conhecemos. Desconfiamos que Selznick queria com sua defesa intransigente da crucialidade da liderança, indicar, sutilmente, seu desejo de ver o líder empresarial como um "*statesman*". Por isso, deixa para o final da sua argumentação o seguinte comentário: "*the executive becomes a* statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership".

dos indicadores de sucesso de projetos desta natureza é, justamente, medir o quanto esta postura adotada em Camisea influencia a empresa como um todo, formando novos lideranças e forçando a revisão da cultura empresarial.

Já a noção de integridade institucional insere-se bem na filosofia das empresas eco-comprometidas. Sendo a proteção ambiental e o comportamento socialmente responsável a orientação principal da estratégia da sustentabilidade, ela é, também, o diferencial da construção da integridade institucional da firma, tendo inspirado a mudança da missão empresarial da Shell.[326]

O relacionamento firma e ambiente na visão de Penrose

Edith Penrose (1959) teve o mérito de iluminar as relações entre firma e ambiente, temática praticamente ignorada pela teoria neoclássica. Sua hipótese é que o ambiente não existe enquanto tal. O ambiente é a imagem que a firma constrói sobre ele, selecionando o que lhe é lucrativo. Defendia, ainda, que o ambiente institucional tem tanta influência quanto o mercado. A organização firma para Penrose é tão complexa, abrangente, potente e presente na sociedade, que a autora chega a desenvolver a idéia de que "*a firma não é uma firma*", mas uma "*pessoa econômica de carne e osso*".[327]

Penrose procura captar os movimentos do processo de crescimento das firmas no seu sentido mais amplo, da expansão física ao aperfeiçoamento tecnológico e organizacional, a partir do pressuposto de que as firmas diferem porque diferentes são seus "pool of resources" e sua forma de utilização, constituídos e combinados ao longo de sua trajetória. Foi dela que brotaram as primeiras evidências teóricas da prevalência da firma sobre o ambiente:

> "…firms not only alter the environmental conditions necessary for the success of their actions, but, even more important, they know that they can alter them and that the environment is not independent of their own activities. Therefore, except within very broad limits, one cannot adequately explain the behaviour of firms or predict the likelihood successful merely by examining the nature of environmental conditions...."

Apesar de recomendar que a análise parta, preferencialmente, da firma e não do ambiente, admite que a "*subjective productive opportunity of the firm*", emanada do

[326] Ver no capítulo 2, tópico "A grande transformação"
[327] PENROSE, E. ***The theory of the growth of the firm***. London: Basil Backwell, 1959. p. 13.

ambiente, pode ter significativa capacidade explicativa para o comportamento da firma assim como para a definição de suas metas e "*entrepreneurial ideas"*. [328]

Penrose acreditava que um dos efeitos da incerteza sobre o comportamento de uma firma corresponde à "incerteza subjetiva" e se percebe no próprio "*state of mind*" do empresário. Ao discorrer sobre todas as possíveis reações subjetivas do indivíduo-empresário por ocasião da elaboração do seu plano de negócios (tais como, risco de desapontamento, muita ou pouca auto-confiança, consciência da insuficiente informação que detem), conclui que um dos mais importante caminhos para reduzir a "incerteza subjetiva" sobre o futuro é obter mais informações sobre os fatos e eventos possíveis. Para tal, é necessário alocar recursos em "pesquisa gerencial" (*managerial research*) capaz de captar, seja uma quantidade expressiva de informação, seja os variados tipos de informação. [329]

A autora define a firma como uma unidade administrativa com fronteiras, que pressupõe o estabelecimento de uma equipe de trabalho, amadurecida pelo tempo ("*Firms are limited in growth by the boundaries of teamwork*").[330] Da mesma forma que desenha um raciocínio contrário à tese de que o mercado cria, espontaneamente, uma eficiente alocação de recursos, afirmando que a firma é uma coleção de recursos cuja alocação depende dos serviços que presta, ela também distingue duas diferentes maneiras de aquisição de conhecimento: o objetivo e o experimental. O conhecimento objetivo é independente dos indivíduos e acadêmico, isto é, pode ser adquirido através de livros e manuais de forma quase auto-didata, ao passo que o experimental não pode ser transmitido, tem que ser vivenciado e, por isso mesmo, é superior ao primeiro. Como a experiência não pode nunca ser transmitida gera mudança - em geral, sutil - nos indivíduos e não pode deles ser separada.[331]

Ao desenvolver um crescente conhecimento das possibilidades de ação e revelar caminhos alternativos para sua implementação pela empresa, a experiência, uma vez metamorfoseada em conhecimento, não somente cria oportunidades produtivas para a firma, não relacionadas à mudanças no ambiente, mas também as faz "singulares" a cada firma individual.[332] Mas Penrose identifica um fator complicador. Experiência, diferentemente do conhecimento objetivo, limita a capacidade de gerenciamento, pois não pode ser deslocada automaticamente do

---

[328] Ibidem, p.42.
[329] Ibid. pp. 59-60.
[330] Ibid. p. 125.
[331] Não coincidentemente, Best recorre à Polanyi ao reforçar o argumento de Penrose de que a firma é mais do que uma coleção de indivíduos, é uma equipe de trabalho, fruto do processo de "embeddedness" que ocorre no seu interior: "*Experimental, practical, or 'tacit' knowledge may be embedded in habit, skills, routine, practices, or teamwork*". BEST, M.H. "Theoretical perspectives… Op. cit. p. p.127.

trabalhador para o gerente e ser traduzida em forma de manual para ampla divulgação interna. Por isso, defende que as duas fontes de conhecimento são cruciais, o ensino formal e a experiência pessoal.

Penrose reconhece, ainda, que o planejamento que envolve cooperação exige tempo e afeta padrões particulares de serviços produtivos na medida em que os gerentes não podem comprar no mercado o tempo de trabalho de indivíduos com a experiência específica que a firma precisa. Logo, se a firma expande seus serviços mais rapidamente do que forma novos tabalhadores experientes, sua eficiência sofrerá. [333]

Nestas considerações, encontra-se o embrião das idéias desenvolvidas na teoria evolucionária, segundo a qual a presença de *path-dependence* - construída no decorrer do aprendizado coletivo - na dinâmica do processo inovativo sempre produzirá algo singular. Dinâmica que desafia constantemente a empresa que, no afã de incorporar este conhecimento crescente, envolve-se em processos de reavaliação e ajustes, quase que permanentes.

A ausência de "enraizamento social" na teoria penrosiana

O argumento de Penrose tem um elemento de circularidade. Resume-se ao seguinte: admitindo-se que o objetivo da firma é remunerar seus proprietários e acionistas, crescimento e lucros tornam-se equivalentes como critério para a seleção de programas de investimento porque as firmas só investem em expansão quando a expectativa de retorno do investimento é positiva. Mesmo reconhecendo a existência de outras motivações além de crescimento e lucro, tais como poder, prestígio, reconhecimento público ou o mero "amor pelo jogo", argumenta que o mais frequente é estas metas estarem associadas à habilidade de gerar lucros.

Por outro lado, quando levanta a hipótese de que a firma é que seleciona do ambiente aquilo que lhe parece mais lucrativo (se existem limites imanentes ao crescimento, isto só ocorre se as oportunidades produtivas se mostrarem restritas, pois a firma tem uma "compulsão estrutural" em direção ao crescimento), reprocessando-o em forma de conhecimento a partir do seu pool de recursos, cabendo

---

[332] PENROSE, E. Op. cit. p. 53.

[333] "*Even if optimum adjustment are made in the administrative structure; in extreme cases "even if optimum adjustment are made in the administrative structure; in extreme cases it may lead to such disorganization that the firm will be unable to compete effciently in the market with other firms, and a period of 'stagnation' may follow*". PENROSE, E. Op. cit. p. 47.

ao comando administrativo soberano a responsabilidade de dirigir aquela "compulsão", a dimensão do "enraizamento social" se enfraquece consideravelmente.

Essas considerações conflitam com nossa hipótese de que para as eco-comprometidas a reputação, hoje, está mais associada ao bom desempenho nas relações da empresa com a sociedade do que à sua capacidade de gerar lucros. Para tanto, a incorporação do stakeholder approach oferece mais uma possibilidade de reduzir a "incerteza subjetiva", mesmo não estando atrelada aos recursos gerenciais específicos da firma.

Adicionalmente, os argumentos de Penrose não são válidos para planejar e administrar o stakeholder approach. Não pode haver presunção por parte dos gerentes, assim como deve existir uma disposição ao contrário, isto é, no sentido da transparência e do diálogo democrático, dentro e fora da firma, de maneira a incorporar as preocupações e as expectativas de todos os interessados, partindo-se de um patamar de confiança quanto ao tipo e veracidade da informação por eles prestada. A informação não é padronizável e os procedimentos, por mais que sejam previsíveis, estão sujeitos à emergência de eventos-surpresa e elementos novos e dinâmicos.[334]

A trilha aberta por Penrose foi suficientemente fértil para alimentar o debate sobre a natureza da firma durante décadas, mas foi no institucionalista Hodgson que encontramos a melhor síntese da impossibilidade de dissociar as firmas de seu ambiente para explicar as rápidas mudanças de comportamento empresarial diante do desafio ambiental. Como observou Hodgson, a busca do lucro não é a única motivação no contexto da "*learning economy*" e as empresas precisam "*aprender a aprender*" com *o* e *no* ambiente que lhes abriga, e não apenas olhando para o próprio umbigo.

Chandler: administração, estratégia e estrutura

De Chandler destacamos três componentes básicos do funcionamento das firmas, administração, estratégia e estrutura organizacional. O foco central de sua análise é como o arcabouço administrativo da firma influencia a utilização dos recursos, uma vez que a firma só realiza economia de escala e escopo necessária para competir quando suas capacidades organizacionais ("*the collective physical facilities and human skills"*) são, cuidadosamente, coordenadas e integradas.

[334] Ver a respeito do fator surpresa, item 3 do capítulo 4.

Segundo Chandler, a competência dos gerentes nos três níveis (baixo, médio e superior) é mais importante para a empresa do que o mercado de ações. O desafio maior para o *top management* é manter essas capacidades e integrar meios (*facilities*) e habilidades (*skills*) dentro de uma organização unificada. Essas capacidades permitem manter os níveis de lucratividade durante o contínuo crescimento da firma, isto é, garantem a sustentação de vantagem competitiva. [335]

O papel dos executivos é crucial e único nesta dinâmica. São eles que planejam as atividades, alocam os recursos e supervisionam os gerentes. Essas tarefas consubstanciadas no termo "administração"[336] são distintas das demais tarefas relacionadas ao funcionamento, como as estritamente operacionais e aquelas que envolvem transações comerciais como compra, venda e transporte das mercadorias. Além disso, o administrador deve concentrar-se na saúde financeira e na eficiência da empresa de maneira a enfrentar problemas e conjunturas de crise.

Todavia, nem sempre os que alocam os recursos são os que estão mais imbuídos de uma visão estratégica de longo prazo. Muitas vezes apenas cumprem as recomendações dos gerentes, assemelhando-se com estes e perdendo, assim, o foco entre as metas de curto e longo prazo, desviando-se de sua função superior no planejamento, avaliação e coordenação.

Para Chandler estratégia significa: "*The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*". Estrutura, por sua vez, é definida como sendo "*The design of organization through which the enterprise is administered".* Este design compõe-se de dois aspectos: primeiro, as vias de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis administrativos e, segundo, a informação que flue através desses vias. Tais canais, e o conjunto de dados, são essenciais para garantir a coordenação, avaliação e planejamento necessários para a realização das políticas e metas básicas, e para entrelaçar o total de recursos da firma. [337]

Quando a adoção de uma nova estratégia adiciona novo tipo de pessoal e meios, e altera o horizonte dos negócios, isto pode ter um profundo efeito sobre a forma da organização.[338] Deduz-se disso que a estrutura acompanha a estratégia, isto é, quando a estratégia é mudada, a estrutura também deve sofrer modificações.

---

[335] CHANDLER, Jr, A.D. ***Scale and scope***. Harvard: Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1990. p. 594.
[336] Administração na concepção de Chandler inclui: "*executive action and orders as well as the decisions taken in coordinating, appraising and planning the work of the enterprise and in allocating its resources*". Ibid. p. 43.
[337] Ibid. pp. 47-48.
[338] A visão de Penrose sobre este aspecto é muito próxima a de Chandler.

Seguindo esta linha de raciocínio, Chandler observa, ainda, que a estrutura demora a se adaptar à estratégia, ou porque as necessidades administrativas criadas pela nova estratégia não foram positivas ou fortes o suficiente para requerer uma mudança estrutural, ou porque os executivos envolvidos não estavam conscientes desta necessidade e não perceberam as oportunidades externas, mantendo o mesmo pessoal, as mesmas atividades, os mesmos canais de comunicação e autoridade, e os mesmos tipos de informação. Tal administração torna-se, portanto, ineficiente. [339]

Embora o autor tivesse em mente apenas duas possibilidades de estratégias, integração vertical e diversificação, sua premissa de que a estratégia altera a estrutura requerendo um novo tipo de administração (e, no limite, de administrador) projeta-se sobre nosso objeto de estudo, visto que a força da convenção da sustentabilidade ambiental é tamanha que redireciona estratégias em decisões cruciais destinadas a realocar recursos tecnológicos, mas também administrativos.

Keneth Andrews e o conceito de estratégia corporativa

Andrews (1971) sustenta que o papel do estrategista é combinar as oportunidades do ambiente com as potencialidades da firma dentro de um grau de risco aceitável enquanto a protege das ameaças externas. Contudo, adverte, não se trata de buscar uma relação "enraizada" ou interativa com o ambiente, mas como dele se defender e aproveitar as "oportunidades produtivas". [340]

De Andrews derivam as noções de forças e fraquezas, bem como de ameaças e oportunidades (sintetizada no famoso slogan SWOT)[341], decupadas pela estratégia corporativa adotada. Sua definição de estratégia corporativa é consensualmente aceita pelos teóricos da VBR. Diferencia-se, no entanto, de estratégia de negócios, que é a forma determinada pela empresa de competir e se posicionar entre os demais competidores:

> "...Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objective, purposes or goals, produce the principal policies and plans for achieving those goals, and define the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities..." [342]

[339] CHANDLER, Jr, A.D. Op. cit. p. 49.
[340] Ibid. p. 6.
[341] SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.
[342] ANDREWS, K. "The concept of corporate strategy". In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit. p. 53.

Segundo ele, o padrão definido pela "decisão estratégica" afeta a imagem da companhia em vários aspectos, moldando sua individualidade frente aos seus funcionários e ao setor. A estratégia corporativa pressupõe um processo organizacional inseparável da estrutura e do comportamento e cultura empresarial consolidados. Duas etapas distintas marcam este processo (formulação e implementação), cuja deflagração é, em geral, motivada pela identificação de oportunidades e ameaças percebidas no ambiente no qual a companhia se insere. Uma vez identificadas, avalia-se a melhor forma de combinar recursos e capacidades disponíveis com a estratégia em questão, a expectativa de lucro bem como os riscos inerentes.

Este processo dirá a envergadura da estratégia: se ela pode ser implementada apenas no nível gerencial mais elevado ou se dependerá do envolvimento de outros níveis de gerenciamento, escapando ao controle dos executivos e espraiando-se, descentralizadamente, por todos os setores da companhia. Neste caso, transforma-se ela mesma num processo ("*become a managed process*") cujo encaminhamento não obedecerá tão somente à lógica do retorno potencial proporcionado, constituindo-se num risco derivado da escolha feita dentre outras indicadas pelas oportunidades.[343]

Entretanto, o autor admite que é possível a partir de algumas capacitações existentes na empresa, e da sua "competência central", desenvolver outras capacitações que, inesperadamente, demonstrem potencial para outros usos além daqueles para os quais foram desenvolvidas. A (re)construção periódica de novas (ou reaproveitadas) capacitações abre caminho para o aperfeiçoamento tecnológico. Para tal, Andrews enfatiza a importância do pessoal técnico e gerencial (o que remete à coordenação) na formação de "competência distintiva" da firma ("*opportunism without competence is a path to fairyland*"). [344]

Para Andrews, assim como para Selznick (1957), o ato de planejar é um exercício criativo com uma dose de ousadia e de vanguarda, em geral, emanadas de um alto comando composto por executivos obstinados. Cabe ao empresário nortear a singularidade da estratégia, uma vez que ele é o principal responsável pela combinação entre recursos, "competência distintiva" e valores organizacionais. [345]

Aqui cabe uma reflexão sobre o possível comportamento das empresas dos setores eco-comprometidos em contexto de redefinição estratégica. O que defendemos é que no caso deste segmento a estratégia corporativa - bem como a

[343] Ibid. p. 54.
[344] Ibid. p. 57. - Mais uma vez compartilha de argumentos defendidos por Penrose.
[345] Ibid. p. 59.

estratégia de negócios - se curva à uma convenção em processo de hegemonização, isto é, que estabelece um patamar a partir do qual todas as indústrias do setor, mais cedo ou mais tarde, terão que atingir para continuar competindo neste mercado.[346] A magnitude e a envergadura desta estratégia requer mais do que compromisso do alto escalão gerencial, exige envolvimento amplo de todos os níveis gerenciais e setores operacionais da empresa e, por conseguinte, um esforço em identificar suas forças e fraquezas, os quais, como observa Andrews, nem sempre são conhecidos e enfrentados pela empresa: "*Subjectivity, lack of confindence, and unwillingness to face reality may make it hard for organizations as well as for individuals to know themselves*". [347]

Considerando que o stakeholder approach já é uma realidade nas indústrias dos setores que analisamos - os quais, dada a peculiaridade de produzirem commodities, que, por definição, reduz espaço para a diferenciação -, como este approach contribuirá para diferenciar a performance das firmas, supondo-se que as empresas-líderes atingirão um mesmo patamar tecnológico? De acordo com a teoria evolucionária, as respostas à esta questão encontram-se na forma de articulação entre estratégia, estrutura e "capacitações centrais" (*core capabilities*) específicas à cada firma, condicionadas pela *path-dependence*.

Descompasso entre estratégia e estrutura e integridade institucional: o caso Celmar

As estratégias que resultam na introdução da gestão ambiental nos processos operacionais e na adoção do stakeholder approach na política de relações corporativas podem colidir com o perfil do profissional técnico existente na empresa, com a escolha de fornecedores e parceiros operacionais e comerciais e mesmo com a competência dos gerentes e sua disposição à mudança. Uma série de exemplos nos ocorrem, mas vale citar o caso da empresa de celulose Celmar.

Segundo avaliação da própria empresa, a falta de pessoal qualificado nos quadros operacionais, a equipe mal estruturada e a falha técnica na produção das mudas de eucalipto gerou uma base florestal de baixa qualidade, forçando a empresa a interromper o empreendimento em abril de 1999. Do lado da administração, os "key men" também falharam seja pela sobrecarga de trabalho seja pela incompatibilidade das funções vis-à-vis suas qualificações. Pessoas com formação em contabilidade eram responsáveis pelo relacionamento corporativo com a comunidade e representantes do setor público, enquanto os supervisores da planta florestal não estavam todo o tempo presente, deslocando-se, eventualmente, do Rio de Janeiro para o Maranhão, onde está instalada, delegando a tarefa para gerentes pouco treinados.

---

[346] Concordamos com Porter que o limite de alcance deste processo hegemonizador é dado pelo grau de "efetividade operacional", a ser comentado no capítulo seguinte.
[347] ANDREWS, K. Op. cit. p. 55.

A equipe técnica escolhida para definir a qualidade das mudas falhou devido ao desconhecimento dos processos de adaptação ao solo da região e as empresas terceirizadas encarregadas de contratar trabalhadores para o plantio eram amadoras, ineficientes e pouco cientes da alta dose de responsabilidade ambiental e social que envolve a atividade. As tensões sociais latentes em empreendimentos deste tipo agravaram-se em virtude das práticas ilegais adotadas pelas empreiteiras que prestam serviço à Celmar. Acusadas de irregularidades na contratação dos trabalhadores, aplicação abusiva de agrotóxicos potencialmente causadores de doenças, além de não cumprirem procedimentos primários, como o uso de equipamentos e uniformes de proteção durante a aplicação dos inseticidas e a precariedade do atendimento médico, as empreiteiras foram responsáveis pela deflagração de uma greve dos chamados "plantadores de eucalipto" em fevereiro de 1997. [348]

Ao lado disto, a terceirização para fins de redução de custos imediatos e melhoria imediata das condições financeiras representou a transferência não-negociada de externalidades para outros segmentos da sociedade. Além de não melhorar a posição do setor no mercado global, dificultou uma política de desenvolvimento sustentável, porque ao contrário do que se supõe, torna os agentes sociais envolvidos mais refratários a futuras ações integradas (Grimaldi e Morrot, 1995). Esses fatores, associados à uma conjuntura de preços adversa, levou sua proprietária, a Companhia Vale do Rio Doce, a procurar um sócio para o empreendimento, planejado para ser um dos maiores do País.

Paradoxalmente - dada a falta de "*institutional embodiment of purpose*", na terminologia de Selznick, e devido ao fato da estrutura não ter acompanhado a estratégia, como recomenda Chandler - esta empresa vem apoiando dois projetos bem sucedidos na área social: o projeto Melhoria da Qualidade de Vida na Região Tocantina, a cargo de um grupo de consultores independentes, e o projeto Agricultura Social, cujo responsável pertence aos quadros da empresa. Essas iniciativas representam, atualmente, a mais poderosa arma para a empresa superar seus problemas trabalhistas e ambientais, podendo ser encaradas ainda como um ativo específico no ato da venda. Contudo, a forma como a Celmar está estruturada e vem sendo administrada a impede de tirar proveito disto. O que corrobora as premissas de Chandler acerca dos malefícios provocados por uma má adiministração.

O desafio de superar "padrões duplos": certificação e cartas-compromisso

Um dos preços pagos por ser grande é a acusação de praticar "padrões duplos". Como as condições são diferentes em cada país onde a Shell opera, tanto a administração quanto os processos tecnológicos são igualmente diversos, assim como as regras e políticas específicas pelas quais as empresas operacionais se pautam. Logo, uma unidade não exibe o mesmo padrão de desempenho da outra.

O alvo do Grupo é que, até o final do ano 2000, todas as companhias que administram instalações de escala com risco ambiental significante terão um sistema de gestão ambiental certificado segundo os padrões independentes, tais como a ISO 14000, a Eco-Administração e Esquema de Auditoria européia (EMAS), e do Instituto de Petróleo Americano e da Associação de Manufatura Química. Além disso, todas as companhias deverão reportar publicamente os resultados alcançados pelo departamento de HSE, e seus relatórios auditados externamente. O que representa um enorme desafio, considerando que o Grupo compõe-se de 2.400 companhias.

A Shell dispõe de algumas ferramentas formais para garantir um concreto envolvimento e compromisso dos seus altos executivos aos princípios da empresa e fazê-los assumir responsabilidades por suas ações. Uma delas, a Carta de Representação, foi introduzida em 1978, e teve sua função adaptada para apoiar a política de HSE. Ela contém várias garantias sobre a integridade com que os negócios estão sendo conduzidos, e sobre a efetividade dos

[348] ***Parabólicas***. São Paulo, Ano 4, n. 30, Jun. 1997.

controles financeiros, protegendo a empresa de qualquer instância de subornos ou pagamentos ilegais.

A chamada Carta de HSE foi introduzida pelo Grupo para demonstrar ao público que a empresa se preocupa seriamente com as questões ambientais. Ao assiná-la, o executivo admite que implementou a política de HSE e realizou auditorias independentes assegurando que os procedimentos obrigatórios foram praticados.

Outra inovação foi, recentemente, introduzida, agora dirigida aos responsáveis pelas operações. Trata-se da Carta de Princípios Empresariais que confirma a compreensão dos gerentes sobre a política de HSE e indica como está sendo implementada, incluindo a consciência dos empregados na sua aplicação (SI, 1998).

5.2. Inovação e estratégia na teoria evolucionária

A teoria evolucionária dirige seu foco para a resposta da firma às mudanças das condições de mercado, do crescimento econômico e da competição via inovação conforme formulado por Schumpeter, para quem inovação representa a força dinâmica inerente ao capitalismo, *"the most important feature of capitalism reality*".[349]

Richard Nelson e Sidney Winter, citam, particularmente, a viabilidade ecológica de longa duração e a relação entre sucesso material e valores humanos fundamentais como sinalizadores dessas mudanças. Entre outras preocupações centrais da teoria econômica nos anos recentes, destacam o papel da informação, da formação de expectativas pelos atores econômicos, das análises detalhadas do funcionamento dos mercados face à presença de várias "imperfeições" e novas versões de velhas questões sobre a eficiência dos mercados. As firmas, na teoria evolucionária, serão tratadas como dirigidas pelo lucro e engajadas em rotinas de "busca" (*search*) para aumentar sua lucratividade. [350]

Ao perceber que as forças de inovação tinham se deslocado da centralidade sobre o empresário como o ator-chave da inovação para as modernas estruturas de P&D das grandes firmas, Schmpeter formulou a seguinte questão, chave para o desenvolvimento dos argumentos da teoria evolucionária: "*how capitalist economies develop, screen and selectively adopt new and better ways of doing things?*"

Acompanhando Schumpeter, Nelson (1991) observa que, da mesma forma que pensavam os neoclássicos há um século atrás, os economistas contemporâneos que estudam inovação organizacional também vêem a economia como alocação eficiente

[349] SCHUMPETER, J. ***Capitalismo, socialismo e democracia***. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984 (1. ed. 1942).

de recursos vis-à-vis tecnologias disponíveis, com a diferença de que estão mais interessados em "*how new ways of doing things - technologies, and ways of organizing and governing work - are introduced, winnowed, and where proven useful, spread, as contrasted with how familiar technologies and organizational modes are employed*".[351]

Estratégia na teoria das "capacitações dinâmicas" (dynamics capabilities)

Segundo Nelson, na emergente teoria das "capacitações dinâmicas" da firma, três elementos de análise destacam-se: estrutura, estratégia e "capacitações centrais". Sua definição de estratégia acompanha os historiadores econômicos e teóricos do management ("*it connotes a set broad commitments made by a firm that define and rationalize its objectives and how it intends to pursue them*"), mas, ao contrário do que muitos economistas acreditam, não representa a solução para a maximização dos lucros porque estratégia representa uma profissão de fé emanada do *top management* e da tradição da firma, raramente estabelecendo as ações concretas para sua implementação, mas apenas a moldura geral. Antes, o autor sugere que não há motivo para questionar, a priori, que esses compromissos são de fato "*optimal*" ou mesmo auto-destrutivos. [352]

Já o conceito de estrutura, inspirado em Chandler, é definido como "*how a firm is organized and governed, and how decisions are made and carried out*", embora segundo Nelson nada garante que a estratégia acompanhe, ou represente, a realidade da estrutura da empresa. Usa como exemplo a firma que declara em sua estratégia pretender ser uma liderança tecnológica e, paradoxalmente, possuir uma estrutura de P&D inferior ou inadequada. Para ele, alterações na estratégia envolvem mudanças no gerenciamento e na sua articulação interna. Além disso, para que a estrutura adapte-se às mudanças emanadas da estratégia é preciso que se processe em um ciclo de tempo mais longo; enquanto a estratégia não passa, na maior parte dos casos, de simples declaração escrita de intenções. [353]

No caso da Shell, esta afirmativa é discutível, uma vez que a nova estratégia focada no desenvolvimento sustentável veio acompanhada de esforços efetivos em adequar a estrutura à estratégia, estabelecendo prazos concretos para as companhias do Grupo e contratadas adequarem-se à nova orientação. O gargalo localiza-se na

[350] NELSON, Richard R. "Why do firm differ, and how does it matter?". In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit.
[351] Ibid. p. 261.
[352] Ibid. p. 262.
[353] Ibid. p. 263.

dificuldade de superar os chamados "padrões duplos", tendo em vista estarem restringidos pela *path-dependence*. (ver Box: o desafio de superar os padrões duplos)

Finalmente, o terceiro pressuposto é que a mudança na estrutura só será possível se as "capacitações centrais" são adequadas para operacionalizar esta mudança. Para tanto, deve haver um diálogo pautado na hierarquia entre os níveis mais baixos (*lower-orders*) e os mais elevados (*higher-orders*) de rotinas porque para desenvolver habilidades e recursos necessários a tirar vantagem das inovações é preciso concentração e coerência ao invés de esforços aleatórios ("*to be under control, a routine needs to be practiced*"). O papel da estratégia é definir e legitimar, mesmo que frouxamente, a forma como a firma é organizada e governada, capacitando-a a identificar lacunas e anomalias e a preparar os fundamentos para repensar a adequação às "capacitações centrais". [354] Nelson sumariza, assim, seu argumento:

> "...to be successful in a world that requires firms to innovate and change, a firm must have a coherent strategy that enables it to decide what new ventures to go into and what to stay out of. And it needs a structure, in the sense of a mode of organization and governance, that guides and supports the building and sustaining of the core capabilities needed to carry out that strategy effectively..."

Sustenta, ainda, que a diferenciação entre firmas é um dado da impossibilidade concreta da firma avaliar, a priori, a melhor estratégia a ser adotada. Segundo ele, entre as chances conhecidas pelo núcleo gerencial de uma determinada estratégia alcançar sucesso ou insucesso a partir do desenvolvimento das capacitações específicas da firma, existe bastante espaço para "apostas". [355]

A distância entre estratégia e estrutura percebida por Nelson remete-nos às seguintes questões: estão as firmas que analisamos efetivamente comprometidas, e preparadas, para implementar o stakeholder approach? Consideramos que este processo é consumidor de tempo e pressupõe quebra de rotinas operacionais, o conceito de *path-dependence* é o próximo tema a ser explorado.

---

[354] Ibid. pp. 264-265.

[355] Nas suas palavras: "*Diversity of firms is just what one would expect under evolutionary theory. It is virtually inevitable that firms will chose somewhat different strategies. These, in turn, will lead firms to develop different structures and different core capacidades, including R&D capabilities*". Ibid. p. 265.

O conceito de "path dependence" [356]

Conforme elaborado por Teece, Pisano e Shuen (1997), a perspectiva futura da firma depende da sua posição no presente e do caminho já percorrido, sobretudo no que tange às oportunidades tecnológicas. A idéia central do conceito de *path-dependence* é que a "história conta". O investimento feito pela empresa no passado e seu "repertório de rotinas" influenciarão no seu comportamento futuro. Não apenas porque investimentos se realizam no futuro, mas, principalmente, porque o processo de aprendizagem no qual se geram, e se reforçam as competências específicas da firma, pressupõe tempo e acúmulo de oportunidades tecnológicas construídas. [357]

Os autores rejeitam a visão que vê a firma como um nexo de contratos (Williamson, 1977) porque esta abordagem não dá conta do papel e do peso (ou seja, dos limites e restrições) dos processos, posições e trajetórias assumidos pela firma ao longo do tempo. A firma para eles não é uma soma de contratos fundada na performance individual, já que esta pode ser substituída mais rapidamente do que as organizações podem ser transformadas.

Parafraseando Polanyi, para quem indíviduos parecem saber mais do que podem explicar, Kogut e Zander (1992) reforçam esta crítica argumentando que nas organizações o conhecimento pode ser tácito, isto é, "*organizations know more than what their contracts can say*". Estes autores percebem as organizações como "comunidades sociais" que servem, simultaneamente, como mecanismos pelos quais o conhecimento social é transferido, mas, também, pelos quais o novo conhecimento ou aprendizado é criado.[358] O peso da *path-dependence*, e não os contratos, determinaria, então, a velocidade na adoção de novos métodos e processos, o que explica, em parte, o descompasso entre declaração de intenções e estratégias e mudanças concretas na esfera operacional.

Teece, Pisano e Shuen observam que escolhas sobre quanto investir em diferentes possíveis áreas são centrais à estratégia da firma e são influenciadas por escolhas pretéritas levando às firmas a acompanharem uma certa trajetória ou "*path of competence development*". Este caminho não apenas define quais escolhas estão abertas à firma no presente, mas também coloca limites em torno do provável repertório do seu futuro. Logo, firmas, em vários momentos no tempo, fazem

---

[356] TEECE, David J., PISANO, G., SHUEN, A. "Dynamic capabilities and strategic management". In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit. pp.268-269.
[357] TEECE, D.J. et al. ***Firm...*** Op. cit. p.???
[358] KOGUT, B., ZANDER, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit. p. 306.

compromissos de longo prazo, "quase" irreversíveis, à certos domínios de competência.[359] Sob significante incerteza acerca das situações futuras do mundo, decisões relativas à mudança de caminho constituem o dilema central da estratégia.[360]

Tais proposições nos conduzem às dúvidas sobre como será o mercado e a competição para as indústrias face à orientação da convenção da sustentabilidade; e sendo o stakeholder approach uma inovação de tipo schumpeteriana, qual a perspectiva para a competição no longo prazo.

O conhecimento adquirido através do gerenciamento do stakeholder approach é tão díficil de ser transferido quanto imitado por competidores. As firmas que ainda não desenvolveram este conhecimento precisam "comprá-lo", não podem "fazê-lo", o que acarreta em vantagens e desvantagens. Como vantagens, podemos arrolar a terceirização via ONGs ou consultores especializados, preferencialmente recrutados localmente, contribuindo, simultaneamente, para a criação de canais de comunicação entre a empresa e os stakeholders e para a capacitação das organizações sociais locais. A desvantagem é justamente a impossibilidade de traduzir este tipo de conhecimento em códigos simples adequados às habilidades existentes, de forma a transferi-lo e homogeneizá-lo para todos os departamentos, o que prejudica especialmente a aproximação com o segmento mais duro da firma: a área de engenharia. O processo participativo (a consulta aos stakeholders) é duplamente funcional: auxilia na superação do dilema estratégico e ajuda a administrar a rapidez da mudança inovativa porque esta é amplamente negociada com os interessados e diretamente afetados.

O papel das rotinas organizacionais

A noção de rotinas organizacionais da teoria evolucionária é um complemento essencial para superar a fragilidade das análises que concentram decisões estratégicas seguidas de mudança de estrutura basicamente na pessoa de um executivo iluminado, onisciente e onipresente. (Selznick, 1957; Chandler, 1962)

---

[359] Segundo Proença (1999), ao buscar uma teoria dinâmica em estratégia empresarial, Ghemawat (1991) elegeu como foco "*a tomada de decisão sobre fazer comprometimentos (commitments) irreversíveis em recursos num ambiente de incerteza. Este seria o momento culminante da estratégia, a hora da aposta. Este ponto de inflexão no tempo implicaria o comprometimento da empresa com um dado percurso estratégico, gerando os diferenciais que a premiariam com lucros anormais em caso de sucesso, mas limitando suas opções por fuga em caso de fracasso*". O que significa um acúmulo, e não uma sequência, de decisões, ao longo do qual o próximo passo estratégico estaria sempre constrangido pelo anterior. Neste sentido, "*uma decisão estratégica é definida como uma decisão que aporta grande comprometimento num dado percurso…é difícil trocar de percurso no decorrer do tempo*". Tal comprometimento, empurra a firma a continuar persistindo na mesma estratégia, levando Proença a concluir que "*as decisões que envolvem comprometimento são as estratégicas e é sobre elas que a gerência deve se concentrar*." PROENÇA, A. "Dinâmica...". Op. cit. p. 107.
[360] TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. "Dynamic... In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit. pp. 280-281.

Nelson e Winter (1982) defendem que a mais importante forma de estocar o conhecimento operacional da organização é a rotinização das atividades. Toda empresa possui em si mesma a lembrança que instrui as rotinas, constituindo assim uma "memória organizacional", superior aos registros formais e documentais, construída por um processo de "*remembering by doing*".[361]

No cotidiano das operações, seus membros desempenham tarefas que correspondem à uma pequena porção do que detêm no seu repertório de rotinas, selecionando aquelas que parecem ser mais adequadas à sua atividade específica, uma vez que a empresa quer apenas que seus membros conheçam sua tarefas, conforme definidas pelas rotinas. No entanto, identificam um ponto de tensão (inflexão, talvez) entre o repertório de conhecimento que cada membro domina e a forma como interpretam as mensagens oriundas do ambiente externo e aquelas impostas por "relógios e calendários" e as aplicam às rotinas. Ou seja, apesar da formalização da rotina obedecer à uma espécie de "receita", os funcionários selecionam informações contidas no seu repertório individual. Segue-se, então, um fluxo de mensagens, as quais sofrem processos interpretativos conforme percorrem as diferentes atividades operacionais. Sob tais circunstâncias, os autores concluem: "*what is central to a productive organizational performance is coordination; what is central to coordination is that individual members, knowing their jobs, correctly interpret and respond to the messagens they receive*". [362]

Tendo em vista que as memórias individuais são capazes de armazenar expressiva informação necessária ao desempenho da organização, este argumento sugeriria que o conhecimento que uma organização possui é redutível ao conhecimento detido por seus membros. Todavia, este conhecimento se constrói, e se expressa, no âmbito de um contexto organizacional com dinâmica própria (que inclui os registros formais, a mecânica e o estudo dos equipamentos, etc.) e, como tal, não pode ser dele dissociado. Adicionalmente, e mais importante advertem os autores, o contexto no qual a informação possuída por cada indíviduo é construída, é definido pela informação detida por todos os demais membros. Consequentemente,

> "...to view organization memory as reductible to individual member memories is to overlook, or undervalue, the linking of those individual memories by shared experiences in the past, experiences that have established the extremely detailed and specific communication system that underlies routine performance..." [363]

---

[361] NELSON, R.R., WINTER, S.G. ***An evolutionary theory of economic change***. 6. ed. Harvard: Belknap Press of Harvard University Press, 1996 (1. ed. 1982). pp. 99-107.
[362] Ibid. p. 104.
[363] Ibid. p. 105.

Adaptação do stakeholder approach às rotinas organizacionais

Considerando o raciocínio acima descrito válido para toda e qualquer estratégia aplicada ao nível operacional, o stakeholder approach não encontra na firma a lembrança da instrução verbal, nem o conhecimento estocado individualmente, para a execução de determinadas rotinas. São poucas as empresas que possuem alguma familiaridade com essas rotinas, mesmo aquelas que adotaram precocemente a gestão ambiental nas operações industriais e desenvolvem estratégias de *product stewardship*[364] com base nas tecnologias ambientais. Na esmagadora maioria das empresas que recorrem a este approach, estas rotinas nem mesmo existem, dado que este conhecimento, além de dinâmico e mutável, está sendo construído.

Apesar de seus projetos sócio-ambientais terem gerado inúmeros registros formais, a Shell, por exemplo, publicou apenas recentemente um primeiro documento de divulgação interna realmente "manualizado", denominado "Guidelines for Stakeholder Dialogue". Produzido em parceria com a consultora The Environment Council, foi especialmente baseado nas demandas da empresa.[365] Para se ter uma idéia de quão nova e dinâmica é esta ferramenta, nos quase dez anos de parceria entre a Shell e esta organização, este é o único documento que se pode considerar um verdadeiro manual técnico. Até então - e isto é bem comum em outras indústrias do segmento que analisamos - o diálogo com os stakeholders tinha um caráter pontual, esporádico, não contínuo nem sistematizado, funcionando como uma espécie de "apaga incêndio" em momentos de crise. Enfim, não estava internalizado na empresa, não pertencia ao seu repertório de rotinas, sendo desconhecido do conjunto dos funcionários uma vez que não fazia parte da estratégia corporativa e das atividades do dia-a-dia, sendo por isso delegado a profissionais externos. O que exemplifica o procedimento, correntemente empregado, de não estocar a informação considerada "irrelevante" já que qualquer atividade adicionada implica em custo.[366]

Mesmo em situações-limite, e sob intensa pressão, as empresas, em geral, demonstram muita dificuldade em mudar seu comportamento e cultura corporativa, como sustenta Andrews, e nem sempre desenvolvem meios e habilidades para (re)aproveitar recursos, ao contrário do que supunha Penrose. Consequentemente, a

---

[364] Na impossibilidade de encontrarmos uma tradução adequada, mantivemos o termo, mas a idéia central é de gerenciamento de produto.

[365] SHELL INTERNATIONAL LIMITED (SI). ***The Guidelines for stakeholder dialogue****: a joint venture.* London: The Environment Council, 1999. No estudo de caso sobre a Shell, apresentamos a estrutura deste documento.

[366] NELSON, R.R., WINTER, S.G. Op. cit. p. 100.

função da liderança é reforçada e os gerentes são chamados a atuar no sentido de proteger o que Selznick chama de "*institutional embodiment of purpose*".

Além disso, o tipo de capacitação requerida pelo stakeholder approach não é imediatamente operacionalizável, isto é, traduzível em rotina. De fato, o que o stakeholder approach traz de novidade é uma quebra de rotina, resultando na interrupção de determinadas atividades, iniciação de novas, treinamento e reciclagem de pessoal, não aproveitando boa parte dos recursos existentes nem do conhecimento já transformado em rotina. Como a habilidade de receber e interpretar mensagens dos outros membros da organização e do ambiente e traduzí-la em rotina a partir dos "repertórios técnicos" já disponíveis não existe, logo, este repertório também não existe, precisa ser construído.

Trata-se, portanto, de um "*learning by interacting*" e não de um "*remembering by doing*", como reconheceram durante as entrevistas os próprios envolvidos no processo. O que explica o fato deste tipo de atividade ser realizada incorporando expertise externa, contratando-se consultores e estabelecendo-se parcerias com ONGs, os quais assessoram e treinam membros da firma para coordenar e, em parte, executar essas novas tarefas. A importância adquirida por esta lacuna de conhecimento da firma levou várias empresas a aparelharem ou criarem entidades especificamente dedicadas à essas tarefas, vinculadas organizacionalmente à firma, mas mantendo autonomia jurídica. [367]

O que se supõe é que, uma vez internalizado como prática (embora não como rotina) o stakeholder approach irá, necessariamente, interagir com as demais áreas e atividades, até atingir a área mais dura, a engenharia, orientando novos processos. Vale repetir, no entanto, que a incorporação das mensagens dos stakeholders, por serem mais difusas e diferenciadas, e temporalmemte irregulares, dificultam a rotinização. Neste sentido a experiência de Camisea é exemplar porque o diálogo entre stakeholders e técnicos concretizou-se ao nível operacional.

Em contextos como estes, nos quais nenhum membro da organização, individualmente, domina todo o repertório que informa suas rotinas, da mesma forma a organização não é capaz de apresentar um desempenho produtivo simplesmente adquirindo todos os ingredientes listados no receituário, sendo a coordenação, como já apontado, crucial para integrar conhecimentos individuais. Na medida em que esta assertiva é válida, significa que "*skills, organization and 'technology' are intimately*

[367] Em geral são empresas de consultoria e, mais recentemente, ONGs fundadas pelas próprias empresas. Aqui cabe mencionar a importância adquirida pelos chamados "expert systems" no processo de elaboração de estratégia corporativa e tomada de decisão.

intertwined in a functioning routine, and it is difficult to say exactly where one aspect ends and another begins". [368] O que é uma outra maneira de dizer que um detalhado plano de ação é apenas uma pequena parte do que é necessário para estar na memória de uma organização de maneira a que a produção processe-se efetivamente.

Quando Nelson e Winter concluem que a rotinização da atividade é o "locus do conhecimento operacional em uma organização", leva-nos a interpretar que enquanto não estiver rotinizada a atividade não é operacional. Por outro lado, para ser operacionalmente rotinizada, é preciso que a memória dos membros, na qual reside todo o conhecimento, armazene a informação. Logo, o conhecimento de uma organização é determinado pelo conhecimento que seus membros possuem.[369] Mas, para ser significativo e efetivo, o conhecimento humano tem que estar inserido em um determinado contexto, isto é, o contexto da organização, e codificado. E mais importante que isto, o contexto no qual um indivíduo detem uma informação é estabelecido pela informação que os demais membros possuem, porque se processam em atividades encadeadas, fragmentadas em conhecimentos parciais.[370]

Finalmente, invertendo a ordem "natural" dos fatores, esclarecemos os motivos que nos levaram a introduzir a questão das rotinas neste nosso estudo. Para ser efetiva, a informação oriunda do stakeholder approach precisa encontrar canais de acesso às rotinas operacionais. Caso contrário, a possibilidade de a partir dela construir conhecimento se perde num processo contínuo de (re)identificação e revisão de demandas não implementadas - ou parcialmente implementadas porque feitas sem inovação, isto é, não introduzidas nos procedimentos e rotinas operacionais, aproveitando-se apenas os equipamentos e rotinas já existentes -, não difundindo o conhecimento pelo corpo técnico na forma de um repertório, este sim o estágio superior para o desencadeamento de mudanças tecnológicas e organizacionais. Em suma, o que estamos tentando dizer é que é possível alterar a trajetória tecnológica e os processos produtivos, e como seu corolário, as rotinas operacionais, a partir do diálogo construtivo e do processo participativo com a sociedade, desde que se criem também rotinas capazes de intermediar o acesso daquelas informações na estrutura operativa da empresa.

Uma última consideração sobre este tópico é pertinente para nossos propósitos: as várias formas que as rotinas assumem.

---

[368] Ibid. p. 111.
[369] NELSON, R.R., WINTER, S.G. "An evolutionary... In: FOSS, N.J. (Ed.). Op. cit. p. 89.
[370] Ibid. p. 90.

Considerando a definição de Nelson e Winter de organização como "*an open system that survives through some form of exchange with its environment*" e a de rotina organizacional como "*the way of doing things*", não é descabido supor que novos recursos originados por esforços de *problem-solving* do stakeholder approach entram no sistema reordenando rotinas. Os autores reconhecem esta hipótese quando usam como exemplo a origem de uma inovação a partir da recomendação de um técnico que ao tentar reparar uma máquina conclui pela sua substituição, o que exigirá adaptações nas rotinas operacionais. Isto é, "*problem-solving efforts that are initiated with the existing routine as target may lead to innovation instead*".[371]

A introdução de um equipamento - mesmo que acoplado a outro já existente - destinado, por exemplo, a reduzir as emissões atmosféricas de uma fábrica de celulose, solicitada pela comunidade e aprovada pela empresa, é um elemento adicionado ao ambiente de produção (não no sentido da acréscimo marginal da teoria ortodoxa), cuja função é a replicação, perfeitamente funcional, de outra unidade que se soma a já existente. [372] Outra solução mais radical - isto é, com maior potencial de alterar rotinas operacionais - foi o caso do desenvolvimento de toda uma nova planta operacional destinada a desviar a rota do gasoduto no Projeto Camisea, obrigando o desenvolvimento e a confecção de novos equipamentos. Uma inovação tão audaciosa que exigiu novos insumos e o socorro de técnicos mais experientes do que os existentes no local num tempo recorde de maneira a não atropelar o cronograma das obras.

Como notado por Schumpeter, inovação é realizar novas combinações tanto no nível conceitual e científico, quanto no material. De onde Nelson e Winter derivam que inovação, em grande medida, consiste numa recombinação de rotinas, e por conseguinte, rotina não se opõe à inovação, contrariamente ao que prevalece no senso comum. De fato, sugerem, *"reliable routines of well-understood scope provide the best component for new combinations. In this sense, success at the innovative frontier may depend on the quality of the support from the 'civilized' regions of established routines*".[373]

O stakeholder approach exige urgência, impõe prazo para investimento em novos equipamentos, seja no seu invento, seja na sua replicação, não importando se o retorno deste investimento está planejado ou não. De fato, como demonstrado por Dabbs e Mathews (1998), este custo se comparado com o custo de "não fazer a coisa

[371] NELSON, R.R., WINTER, S.G. ***An evolutionary***... Op. cit. p. 130 (1. ed. 1982).
[372] Ibid. p. 91.
[373] Ibid. p. 131.

certa", pode ser menor, gerando portanto benefícios para a firma. Com isso inverte-se a lógica custo-benefício, bem como o equilíbrio oferta-demanda deixa de ser o único fator a pesar na decisão, sendo os resultados do stakeholder approach determinantes para o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Além disso, construir conhecimento entre os empregados em situação de introdução de uma inovação é mais difícil, sobretudo quando esta não tem semelhanças "genéticas" com os equipamentos existentes e as rotinas operacionais de praxe. Alguns trabalhadores, por outro lado, podem não querer cooperar,[374] impondo dificuldades adicionais à criação de novas rotinas. Por isso, um contexto onde "inovações-surpresa" (isto é, não planejada, não facilmente adaptável à memória organizacional) são frequentes, requer a adesão e a cooperação de todos os membros da firma, o que pressupõe uma cultura empresarial bem difundida e gerentes legitimados.

Mas Nelson e Winter também têm uma boa resposta para relativizar esses possíveis incidentes e reforçar sua hipótese principal: as rotinas são os genes da firma, determinando, inclusive, sua estratégia corporativa. Tentaremos sumarizar esta idéia.

Inicialmente, os autores argumentam que por trás das rotinas existem uma série de pressupostos de caráter heurístico [375], provenientes da formação e experiência pretérita de diversos tipos de profissionais e especialistas envolvidos no processo de tomada de decisão para inovar. Dos técnicos operadores e engenheiros mecânicos, passando pelo nível gerencial e financeiro até o *top management* (este mais preocupado em desenvolver uma estratégia qualquer que leve em conta as forças e fraquezas da firma), todos contribuem de alguma forma para compor uma decisão que terá o caráter de estratégia corporativa, sendo, portanto, necessário, como sacramentado por Andrews, que a estrutura organizacional à ela se adapte. Na medida em que afeta o padrão organizacional, trazendo implicações para o crescimento e a lucratividade da firma, as heurísticas em questão, e as respectivas inovações que delas derivam, passam a integrar o "mecanismo genético" subjacente ao processo evolucionário. Tornam-se, elas também, rotinas. Recorrendo mais a uma vez a Schumpeter, lembram que este sentenciou no Capitalismo, Socialismo e Democracia que a moderna corporação "rotinizou a inovação".[376]

---

[374] NELSON, R.R., WINTER, S.G. ***An evolutionary***... Op. cit. p. 95.

[375] Por heurística entendem "*any principle or device that contributes to the reduction in the average search to solution*", conforme elaborado por Newell, Shaw e Simon (1962). Ibid. p. 132.

[376] Esclarecem, contudo, que com isso não querem dizer que seus resultados são previsíveis e têm o poder de reduzir incerteza. Ibid. p. 133.

Escolhas e tecnologia

A teoria evolucionária concebe as tecnologias como desenvolvendo-se ao longo de trajetórias, as quais descrevem grupos de escolhas que são totalmente diferentes daqueles da economia ortodoxa. Em contraste, os mecanismos-chaves de "substituabilidade" e "reversibilidade de escolha", através dos quais investimentos e retornos podem ser sempre bem ajustados um ao outro, a teoria evolucionária mostra que as escolhas são caracterizadas por fortes irreversibilidades resultantes da *path-dependence*. É virtualmente impossível predizer resultados a partir de um ponto no qual o longo prazo é reduzido a uma série de instantes desconectados. Não existe um "ótimo" e as escolhas são continuamente redefinidas. Consequentemente, a dinâmica desses mecanismos não reconhece os sinais do ambiente e da sociedade, confinando a firma aos seus limites e à "soberana" decisões dos gerentes.

Ocorre que tecnologias são produtos de escolhas interdependentes, estando sujeitas à uma variedade de interações entre usuário-produtor e usuário-usuário. Toda tecnologia feita por um produtor tem que ter um usuário e à medida que o número de usuários de uma dada tecnologia aumenta, tende a abortar a possibilidade de diferentes padrões de uso (e, portanto, produção) para outros usuários: "*interdependency means uncertainty, since we cannot determine exactly what others upon whom our choices depend will do*".[377]

O caso da Aracruz é exemplar de uma trajetória particularmente aberta quanto à dependência às exigências do usuário e outros stakeholders, conferindo flexibilidade à esta indústria. Ao investir no mercado de sólido de madeira a empresa procura, simultaneamente, responder à crise de instabilidade do mercado de celulose, diversificando; tirar vantagem da *path-dependence* de uma trajetória construída no conhecimento acumulado sobre a plantação de eucalipto, mas também atender às expectativas dos stakeholders locais pelo uso múltiplo do eucalipto, visando desenvolver vocações regionais, e criar alternativas de emprego. Este exemplo demonstra que escolhas interdependentes se, por um lado, apontam as oportunidades sinalizadas pelo mercado, por outro lado, respondem às demandas sociais. [378]

---

[377] STORPER, M. ***The regional world****: territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press, 1997. pp. 18-19.

[378] Como apontado por Proença, "*no nível da estratégia corporativa, Teece (1982) já ponderava que a diversificação era menos uma resposta a imperfeições estruturais dos mercados do que a um mecanismo organizacional para captura rendimentos tornados possíveis pelos ativos específicos das firmas*". PROENÇA, A. Op.cit. pp. 100-101.

Processo de inovação sob impulso do stakeholder approach

A concepção de Schumpeter (1942) sobre o processo competitivo, entendido como o motor do desenvolvimento capitalista e as inovações o seu combustível, é clássica. Segundo Schumpeter ao lidarmos com capitalismo estamos lidando com um processo evolucionário, pontuado por "*uma história de revoluções*". O processo de "destruição criativa" na indústria que "…*incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova",* é o fato essencial acerca do capitalismo, estando todos os elementos da estratégia de negócios refletidos neste processo. Logo, "…*devem ser vistos em seu papel sob o vento perene da destruição criativa; não podem ser compreendidos a despeito dele ou, na verdade, sob a hipótese de que existe mera calmaria*". [379]

Schumpeter pretendia demonstrar que o progresso técnico, e todos os tipos de inovações, provocam rupturas e conduzem à formas industriais novas. É, justamente, este processo permanente em que vivem as empresas capitalistas que lhes permite a obtenção de lucros extraordinários, incrementando o desenvolvimento do sistema capitalista através da concorrência, a despeito do seu potencial instabilizador. Reside, neste ponto, a principal lacuna da sua teoria, já que Schumpeter, mesmo reconhecendo a importância do papel das instituições, não conectou-as com as dimensões organizacionais em suas variadas estratégias em direção ao progresso tecnológico**.** Enfim, não considerou o ambiente institucional no qual este progresso se move.

Coube aos neo-schumpeterianos cobrir este brecha teórica, aportando contribuições fundamentais com os conceitos de paradigmas, trajetórias e irreversibilidades tecnológicas, formas de aprendizado (via interação, *learning by doing* e *learning by using*) e emulação organizacional.[380] Nenhum desses conceitos poderia ser bem definido - diria mesmo, formulado - se seus autores não reconhecessem a influência da cultura empresarial e a importância da flexibilidade da estrutura organizacional no processo de formulação e decisão de estratégias de inovação tecnológica.[381]

[379] SCHUMPETER, J. Op.cit. p. 113.
[380] Significa que um modelo organizacional, assim como uma tecnologia, pode ser difundido.
[381] Freeman (1974); Nelson e Winter (1982); Dosi (1984, 1988).

Na definição de Dosi, paradigmas tecnológicos representam um conjunto de métodos, problemas e conhecimentos específicos voltados para a sua solução através de rotinas institucionalizadas. Cada paradigma tem sua própria concepção de progresso baseada em *trade-offs* econômicos e tecnológicos. Por essas características, o paradigma fixa direções para o progresso técnico: são as chamadas trajetórias tecnológicas.[382] Dosi enxerga, ainda, outros pontos, compartilhando da afirmação de Nelson e Winter segundo a qual "*our general term for all regular and predictable behavioral patterns of firms is routine*". Propõe-se a explorar as origens e os papéis de diferentes rotinas organizacionais, as quais sustentam diversas estruturas corporativas e reproduzem diferentes estratégias e performances de trajetórias. Na sua argumentação, as empresas são

> "...Crucial (although not exclusive) repositories of knowledge, to a large extent embodied in their operational routines, and modified trough time by their higher level rules of behaviour and strategies. In this view, competences are the collective property of the routines of an organization and - due to their partial tacitness - are often hard to transfer or copy..."

Dosi recorre à noção de "embeddedness" de Granovetter para acompanhar a evolução das estruturas organizacionais, suas competências e estratégias específicas, uma vez que entende que as firmas estão situadas em redes, as quais moldam as oportunidades surgidas para cada uma delas no sentido de aperfeiçoar sua capacidade de resolução de problemas (*problem-solving*).[383]

O relacionamento do departamento de P&D com a estrutura interna da firma, seja na produção, seja no marketing, e a cooperação inter-firmas e com a comunidade acadêmica, envolvem variáveis como confiança e afinidades e definirão a formação de redes técnico-científicas e as circunstâncias e formas específicas da adoção no processo inovativo.[384] Portanto, o processo inovativo é, simultaneamente, um processo de aprendizagem e, por ser interativo, não está atrelado somente a P&D, existindo várias formas, inclusive informais, de acesso a conhecimentos e informações.

Para as eco-comprometidas, as vantagens competitivas - dada a rapidez da difusão de standards - se localizariam no monitoramento e avaliação permanentes e criteriosos do processo de aprendizado (este pressuposto como mais eficaz quando

---

[382] DOSI, Giovanni. "Tecnological paradigms and tecnological trajetories: the determinants and directions of technical change and the transformation of the economy". In: FREEMAN, C. (Ed.). ***Long waves in the world economy***. London: Butterworths, 1984. p.148.

[383] CORIAT, B., DOSI, G. "Learning how to govern and learning how to solve problems: on the co-evolution of competences, conflicts and organizational routines". ***Prince Bertil Symposium***. Stockholm, School of Economics, Jun. 1994. p. 2.

[384] SILVA, Wallace Mills da. ***Tendências no mercado***… op. cit. p. 27.

mais socialmente enraizado e, portanto, capaz de identificar aqueles canais informais de acesso a conhecimento e informação), o qual aperfeiçoaria os mecanismos de obtenção de informação e coordenação social (*better social coordination*). Por conseguinte, facilitaria a ampliação das redes e alianças cooperativas entre firmas do mesmo setor e de setores afins.

O atual impasse em relação aos rumos da trajetória tecnológica no segmento da agroindústria é ilustrativo desta tendência na indústria de p&c. Como observado por Possas, Salles e Silveira (1996), o processo de transformação em curso recebe inputs de duas forças complementares: a interna (relacionada à dinâmica das fontes de informação) e a externa (envolvendo preocupações de cunho econômico, científico e do ambiente social). No primeiro caso, remete ao estudo das oportunidades tecnológicas, apropriabilidade e cumulatividade associada com as trajetórias tecnológicas existentes, e à análise da busca de estratégias e organização institucional em cada fonte de inovação. No segundo caso, é preciso considerar o movimento global nas variadas esferas (institucional, econômica, social e científica), as quais poderão, ou não, exercer influência decisiva nos novos rumos da trajetória tecnológica. Para os autores, esta desponta como uma nova "área-problema", particularmente agravada pelas pressões ecológicas, que vem sendo incorporadas nas estratégias inovativas da agricultura, exigindo a abertura de um novo campo de análise para a investigação sistemática, de maneira a identificar o papel dessas inovações e seus efeitos diretos e indiretos sobre as trajetórias tecnológicas possíveis, incluindo a emergência de novos atores.[385]

Convém lembrar que a operacionalização dos standards, em especial os mais altos, variam, dramaticamente, de firma para firma uma vez que as condições/ambiente nos quais são aplicados são distintos. As inter-relações da firma com o ambiente podem induzir ou alterar suas normas de conduta, e introduzir inovações e rotinas nos processos tecnológicos, configurando um conjunto particular de oportunidades de investimento e, por conseguinte, de obtenção de vantagens competitivas.

No ambiente de seleção e incerteza para exploração de novas oportunidades tecnológicas na indústria de p&c, as principais rotinas de mudança ocorrem através de estreitos canais de informação com o mercado, do acompanhamento da legislação ambiental e das informações técnico-científicas sobre a evolução da tecnologia, sendo

[385] POSSAS, M., SALLES-FILHO, S., SILVEIRA, J.M. da. "An evolutionary approach to technological innovation in agriculture: some preliminary remarks". ***Research Policy***, [S.l.], n. 25, Feb. 1996. p. 942.

fontes de inovação as ciências básicas, as ciências aplicadas e o 'chão da fábrica'. [386] Derivam daí as condições para a concorrência intercapitalista. Com base neste raciocínio, a atividade de inovação seria, como observado por Schumpeter, o aspecto central num mercado em transformação, justificando o aperfeiçoamento do departamento de P&D, a cooperação científica e tecnológica inter-firmas, e com outras instituições de pesquisa.

Ocorre que a força adquirida pela pressão social pode alterar, pontualmente, determinadas rotinas de mudanças mesmo considerando que, genericamente, essas indústrias sinalizam em suas agendas de P&D todos os possíveis cenários das eco-inovações. São eles, entre outros, avanços na biotecnologia, aperfeiçoamento de técnicas silviculturais, deslignificação através do oxigênio e a evolução no processo de branqueamento não-clorado. Por exemplo, sabe-se que as inovações radicais na estrutura produtiva desta indústria concentram-se na etapa florestal, isto é, nas técnicas biotecnológicas. Todavia, pode acontecer de uma má escolha na compra das mudas para clonagem e/ou no parceiro responsável pelo fornecimento, intercâmbio de materiais e assistência técnica e científica gere problemas de adaptação, conforme vivido pela empresa Celmar na implantação do seu viveiro. Devido à especificidade do ecossistema local, as mudas não se adaptaram, resultando em clones pobres e de má qualidade, consequentemente, no fracasso da floresta plantada.

Outra inovação radical, o processo de branqueamento de polpa (ECF e TCF), levou a empresa Riocell, do Grupo Klabin, a promover alterações em sua rotina operacional. Em virtude das acusações jurídicas de descargas de dioxinas no rio Guaíba durante seu processo de branqueamento clorado, a empresa precisou concentrar sua atenção na busca de soluções tecnológicas para o problema, atacando tanto a conversão dos resíduos sólidos em fertilizantes agrícolas quanto as que reduzem as emissões.[387] Não se pode considerar esta decisão como tendo alterado a trajetória tecnológica como um todo, mas, certamente, atingiu a previsibilidade/regularidade das inovações incrementais ao exigir um novo foco de concentração no processo.

A questão aqui não é insistir na imprevisibilidade inerente ao ambiente de incerteza em que se movem as indústrias ou negar a impossibilidade das firmas em lidar com essas demandas. O ponto que queremos destacar é que o acompanhamento dessas demandas não deriva das tradicionais fontes de inovação e

[386] SILVA, Wallace Wills da. op. cit. pp. 121-122.
[387] Ibid. p. 111.

de informação que os empresários costumam acessar. Por mais ampliado que seja o leque de informantes, mesmo assim, o elemento surpresa[388] estará presente, porque ele se guia pela dinâmica social forjada nas entrelinhas das articulações local, nacional e internacional e, finalmente, pela característica de ultra especificidade da biodiversidade.

Por isso, inversamente, determinadas estratégias, como a diversificação através do uso múltiplo do eucalipto, a exemplo do projeto de sólidos de madeira da Aracruz, embora informada pelos canais tradicionais do mercado (na noção moderna de indústria florestal já adotada em muitos países, como o Canadá) podem vir, inesperadamente, a convergir com a tendência da política ambiental governamental, mesmo que por ela não tenham sido pautadas. Como, pertinentemente, observado por Wallace, "*a incerteza inerente a todo processo inovativo se exacerba com a perspectiva das irreversibilidades ambientais*", apesar do autor não ter conseguido ver além das fontes de informação tradicionais disponíveis no mercado para compor o conteúdo ambiental das inovações.[389]

A introdução do stakeholder approach altera a regularidade da trajetória tecnológica através de considerações de natureza ambiental e social. Neste sentido, o sistema de gestão, tradicionalmente, adotado adapta-se à dinâmica das inovações destinadas a evitar ou minimizar os impactos sociais, respondendo, como um sub-efeito, com alterações nos processos tecnológicos. Bons exemplos disto foram as políticas implementadas pela Shell em Camisea, tais como usar helicópteros em lugar de construir estradas para ter acesso ao campo de gás, os acordos com as comunidades para uso limitado do aerobarco de forma a não alterar a rotina de locomoção no rio Urubamba (precedido de um profundo estudo de impacto ambiental sobre o estoque de peixes) e, principalmente, a alteração da rota e do desgin do gasoduto com a finalidade de não invadir território de tribos isoladas ainda não contatadas.

O rol de inovações informadas pelo stakeholder approach amplia o espectro de relações sócio-institucionais possíveis para a firma, trazendo para dentro da organização outras motivações, além daquelas informadas pela trajetória tecnológica já instalada. O ambiente social, cultural e institucional onde as empresa atuam, passa a ser, de fato, um componente dinâmico na definição das estratégias empresariais.

---

[388] Ver detalhes sobre a emergência do elemento surpresa no capítulo 4.
[389] SILVA, Wallace Mills da. ***Tendências…*** op. cit p. 45.

À esta altura, cabe perguntar: onde se localizariam, neste novo contexto, as questões não passíveis de controle pela firma, para as quais ela deverá construir capacidade especifica para lidar? No âmbito do relacionamento com os stakeholders e na eficiência dos *expert systems* responsáveis por pela condução e execução deste relacionamento.

Convém esclarecer, no entanto, que a envergadura deste conjunto de mudanças obedece a um série de outras motivações, sendo, particularmente, limitada pela *path-dependence*, existindo, portanto, enquanto uma eventualidade, não observável genericamente.

A polêmica em torno do ECF e TCF ou de onde brotarão as inovações

Em artigo publicado em 1996, Possas, Salles e Silveira argumentavam que na agricultura ainda não se sabia de onde brotariam as inovações, isto é, desconhecia-se qual a trajetória tecnológica que viria a predominar, sendo possível fazer opções aleatórias dentre as ofertas tecnológicas disponíveis. Todavia, achavam plausível diagnosticar que o padrão produtivista seria definitivamente enterrado, dando lugar à tecnologias ambientalmente adequadas.

Até que ponto este argumento é válido para a trajetória seguida pelas eco-comprometidas? A polêmica em torno dos processos de branqueamento baseados no uso do cloro é ilustrativa da dificuldade de se localizar o rumo das inovações, mesmo num contexto de hegemonia do discurso da sustentabilidade ambiental.

As críticas dos ambientalistas contra a liberação de orgonoclorados, tais como a dioxina, têm sido crescentes. A Abecel defende-se das críticas destacando que as emissões e despejos das fábricas brasileiras exportadoras de celulose obedecem a rigorosos padrões internacionais. Segundo a entidade, o AOX (parâmetro utilizado para medir a incidência de orgonoclorados) situa-se abaixo de 0,5% kg por tonelada no efluente final. Como resultado, a maioria dos importadores adquiri a celulose livre de cloro elementar (ECF). Inovações mais profundas, no sentido de fechar os ciclos produtivos inteiramente, têm o propósito de eliminar o uso de cloro, produzindo celulose totalmente livre de cloro (TCF).

Os produtores brasileiros de celulose expressam reservas com relação aos pradrões propostos para o "selo verde" da Comunidade Européia, que dá maior ponderação à fibra reciclada do que àquela derivada de plantios e não discrimina entre fontes de matéria-prima plantadas ou nativas, alegando constituir-se em uma barreira não-tarifária que deveria ser contestada no âmbito da OMC. Enquanto a questão não se equaciona institucionalmente, as empresas procuram adaptar-se às tendências de um mercado particularmente sensível à problemática ambiental. A Aracruz decidiu investir aproximadamente US$300 milhões, ao longo de 28 meses a partir do último trimestre de 1995, para modernizar e eliminar gargalos do processo industrial, esperando com isso aumentar sua capacidade nominal para 1.240.000 toneladas por ano, além de ficar apta a produzir 100% de celulose ECF.[390]

Ao contrário da reciclagem, que rompe etapas da cadeia produtiva, a passagem do processo convencional (standard) de produção de celulose para o método parcialmente livre de cloro (ECF) e, em sequência, para o processo totalmente livre de cloro (TCF), ocorre sem quebra de métodos e rotinas produtivas, o que representa um aspecto favorável à mudança. Mas, como os investimentos necessários são elevados, encontra resistência por parte das empresas,

[390] GERTNER, D., MAY, P., CASTRO, A.C., VINHA, V.G. da. ***Aracruz Celusose S.A.****: communication plan case study*. Washington: Management Institute for Environment and Business (MEB), 1996. p. 8-9.

apesar desses gastos estarem ao alcance dos grandes fabricantes brasileiros. Estima-se, no mínimo, 70 milhões de dólares a instalação de um sistema ECF/TCF em cada nova planta. Sendo que o TCF pode chegar a 100 dólares por tonelada. [391]

Em 1998, a celulose produzida pela Aracruz por processo de branqueamento tinha a seguinte composição: 54% ECF, 14% ACF (o equivalente do TCF) e 32% STD. A empresa conseguiu reduzir o uso de cloro no processo de branqueamento da polpa de 1,5 Kg para 0,3 Kg por tonelada. Para o ACF, encontrou um mercado restrito sendo o produto destinado, particularmente, para atender aos exigentes consumidores alemães. Na posição de líder mundial no mercado, a empresa não pretende elevar o percentual em ACF porque não encontra no mercado quem pague mais em que pese a crescente pressão dos ambientalistas nesta direção.[392] No ano anterior, a Bahia Sul também fechou o ciclo de ECF, atingindo um resultado médio de AOX de 0,12 Kg/ton, abaixo, portanto, da Aracruz, e mesmo abaixo do nível mundial.

Como o ECF é mais barato, tem sido mais usado. Ainda assim, é necessário encontrar argumentos que sustentem a não adoção do TCF de maneira a responder à pressão social. Em reunião realizada em maio de 1997, a Bahia Sul advertiu aos stakeholders locais que há fábricas operando com TCF com níveis de AOX maiores do que este, e que embora seu setor de P&D esteja trabalhando para substituir o atual processo pelo TCF, nada garante que a sequência de branqueamento com enzimas e outras substâncias promovem o mesmo nível de toxicidade. Publicações do setor tentam desmistificar a superioridade do TCF frente ao ECF, alegando que a percepção do público é equivocada: "*the quality gap between ECF and TCF has been largely eliminated*".[393]

Os representantes da empresa questionaram, então, a procedência de incorrer numa mudança dispendiosa, visto que não teriam um ganho significativo no aspecto estritamente ambiental, embora admitam que serão forçados a fazê-lo em se confirmando a posição favorável do mercado. Em outros termos, se a pressão social agindo sobre o mercado exigir a mudança, esta se processará.[394]

Nesta mesma reunião, representantes da comunidade expressaram preocupação quanto aos impactos cumulativos desta opção, mas reconhecem que o TCF também é tóxico e está levando a Suécia, pioneira na sua implantação, a mudar de estratégia, procurando outras formas de não gerar efluentes. O representante da empresa informa que o volume de efluente da Bahia Sul caiu dramaticamente, passando de 100m3, em 1992, para 48 m3/ton, em 1996, e em breve chegará a 30m3/ton. Curiosamente, um dos representantes das chamadas "partes interessadas" sai em defesa da empresa, confirmando que este volume é baixo se comparado com o praticado na Suécia, que gira em torno de 15 m3/ton.[395]

A esta altura, cabe perguntar: de onde brotarão as inovações, supondo-se que para as eco-comprometidas a incerteza quanto à trajetória tecnológica - existindo a tecnologia, ou as condições necessárias para desenvolvê-la estarem disponíveis - não se colocaria, pois a decisão de investir em tecnologia ambientalmente amigável é um dado estrutural? Brotariam de muitas frentes, diríamos, inclusive se o segmento mais corporativo do setor for bem sucedido em esvaziar a discussão.

---

[391] FONSECA, M.G. "A indústria de papel e celulose no Brasil: um estudo sobre competitividade e meio ambiente". ***Informação Econômica***. São Paulo, v. 25, n. 10, p. 11-32, out. 1995. p.13.

[392] Ver Website da Aracruz Celulose S.A. – www.aracruz.com.br. Segundo a Abecel, em 1992, 60% das exportações de celulose de sulfato branqueadas dirigiam-se à Europa e aos EUA, e 35% para os países asiáticos, especialmente para o Japão, que não estabeleceu padrões rigorosos. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE CELULOSE (ABECEL). ***Relatório Anual*** (Annual Report). Rio de Janeiro: ABECEL, 1992.

[393] Outro argumento é que o TCF pressionaria o aumento da base florestal porque demanda um volume maior de madeira. COCKRAM, R. "Bleaching chemicals: what's next with TCF?". ***Analysis***, Sweden, p. 22-23, April 1996. p. 23.

[394] BAHIA SULCELULOSE. ***Notas de reunião com as partes interessadas em 27 mai. 1997***. Teixeira de Freitas, BA: Bahia Sul, 11 jul. 1997. p. 9.

[395] Esta informação é corroborada em artigo da Papermaker, segundo o qual a agência de proteção ambiental da Suécia anunciou ser possível alcançar este nível para o ano 1996. Ibidem.

Inicalmente, as empresas pioneiras na celulose de TCF obtiveram um prêmio sobre o preço no mercado internacional de $50-100/t a mais sobre o preço de ECF e da polpa "standard" de fibra curta. Esta fase, no entanto, teve pouco fôlego, observando-se atualmente a tendência declinante dos preços. Além dos produtores não terem conseguido manter esta transferência de preço ao consumidor final, novos resultados da pesquisa puseram abaixo certos "mitos" construídos sobre a superioridade do TCF.

Qual será o caminho do TCF daqui para frente? Alguns acreditam que muito poucos tomarão esta trilha, e os que se manterão nela são aqueles que se beneficiaram comercialmente do investimento realizado ou os que apostam no reforço do tema pelo movimento ambientalista, em geral desconfiado dos resultados das pesquisas científicas geradas nos centros de P&D empresariais. Enfim, fazem parte de um grupo restrito de empresas que suporta expectativas de longo prazo.

Como se vê, a polêmica em torno dos sistemas de branqueamento potencializa a tensão entre pressões comerciais e sociais subjacente a um mercado ambientalmente dirigido. Quanto mais interesses em jogo, mais intensa é a busca por argumentos convincentes norteados pelo horizonte da pesquisa científica. O resultado: amplia-se o leque de escolhas e, consequentemente, as opções de natureza aleatória.

Do exposto, é possível tirar uma conclusão concreta: este segmento particularmente vulnerável à percepção pública e expectativas da sociedade, está se "acostumando" a lidar com demandas sociais que extrapolam e desafiam o horizonte da tecnologia, apresentando com isso um maior grau de "*social embeddedness*".

Ambas empregam vultosas somas em gestão ambiental, mas enquanto a Bahia Sul declara ter investido US$ 1,0 milhão na implantação do Sistema de Gerenciamento de Qualidade, o mesmo montante para cumprir os procedimentos requeridos pelas certificações apenas nos dois primeiros anos, e aloca anualmente US$ 1,5 milhão em P&D. Recentemente, concluiu seu sistema de ECF, que custa em média US$ 70 milhões para cada planta.[396] Segundo dados da Aracruz, em 1998, a empresa investiu em gerenciamento ambiental US$ 2.645 milhões.

5.3. O conceito de "competência central" (core competence)

Para concluir nossa incursão na VBR, apresentaremos o conceito de "competência central" desenvolvido por Prahalad e Hamel, que lança luz sobre a complexa função dos gerentes e do aprendizado em tempos de intensificação das relações interorganizacionais e sofisticação tecnológica.

Os autores argumentam que na "nova corporação", inspirada no modelo japonês, a responsabilidade dos gerentes sobre o sucesso ou fracasso das estratégias empresariais foi consideravelmente aumentada porque a sua habilidade em eleger e construir as "competências centrais" determinaria a posição competitiva da empresa no mercado. A concepção moderna de corporação valoriza o aperfeiçoamento e crescimento das "competências centrais" da firma, mais do que seu portfólio de negócios e produtos. Ao focar em novas competências, a firma reúne melhores

[396] FONSECA, M.G.D. "A indústria de papel e celulose no Brasil: um estudo sobre competitividade e meio ambiente". ***Informação Econômica.*** São Paulo, v. 25, n. 10, p.11-32, Out. 1995. p. 12.

condições de antecipar futuros nichos de mercado: "*The corporation, like a tree, grows from its roots. Core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruit are end products*". [397]

Prahalad e Hamel definem "competências centrais" como sendo "*the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*". Identificam, particularmente, aquelas que envolvem aprendizado coletivo e são "knowledge-based", isto é, são reforçadas a medida em que são aplicadas: *"core competences does not diminish with use, unlike physical assets,which do deteriorate over time, competences are enhanced as they are applied and shared. But competences still need to be nurtured and protected; knowledge fades if it is not used*". [398]

Estamos sugerindo que a perspectiva do stakeholder approach pode vir a se constituir numa "competência central" de aprendizado coletivo capaz de oferecer uma via alternativa ao conhecimento gerado nos limites da empresa, uma vez que reforça as competências internas existentes, ao mesmo tempo em que as desafia a inovar e estimula o desenvolvimento de novas competências. Como desdobramento, magnifica os benefícios percebidos pelos consumidores, incorporando tecnologias não poluentes e constroi um rol de inovações de dificíl imitação pelos competidores porque específico à firma.

A tradição da teoria do gerenciamento em atribuir aos gerentes, em especial ao *top management*, a maior parcela de responsabilidade pela construção dessas competências e, no limite, pelos erros da empresa, deve-se ao fato do gerente personificar dentro da empresa a sociedade ampliada, de vê-lo como um indivíduo iluminado no sentido de ser o que melhor conhece a firma e seus ambientes (o mercado, o setor, os consumidores). Ao passo que na estratégia preconizada por Prahalad e Hamel o papel do gerente é sobretudo o de criar condições para que as informações da sociedade fluam para dentro da firma e que para ela sejam devolvidas através da compreensão compartilhada ("*shared understanding*") por técnicos, engenheiros, pessoal de marketing, vendedores, etc, das necessidades dos consumidores e das oportunidades tecnológicas. Garantindo isso, os gerentes seniors estimulam a participação e a criatividade nos empregados e gerentes de todos níveis, levando-os a procurar respostas às expectativas e necessidades da sociedade.

---

[397] PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. "The core competence of the corporation". ***Harvard Business Review***, Harvard, v. 68, n. 3, May-June 1990. p. 81.
[398] Ibid. p. 82.

Com isso, identificam as "competências centrais" da firma - função precípua da gerência - e contribuem para aperfeiçoá-las, traduzindo-se este processo de harmonização do conhecimento comum em produtos mais aderentes e que beneficiem o conjunto da sociedade e não apenas seus usuários diretos. Caberia, também, ao *top management*, perceber o momento oportuno de abrir a firma à colaboração de outros profissionais e representantes da sociedade quando a firma não possui expertise em sua equipe para resolver determinados problemas.

Conforme percebido pelos autores, "competência central" é comunicação, envolvimento, e um profundo compromisso em trabalhar além das fronteiras da organização, envolvendo pessoas de vários níveis e funções.[399] Apontam uma série de razões pelas quais as empresas perdem "competência central". Uma delas é não praticar alianças estratégicas com firmas nacionais e estrangeiras do mesmo setor ou setores afins para adquirir conhecimento, como vêm fazendo os empresários japoneses. Trata-se de uma visão contrária à tradição da teoria do gerenciamento, segundo a qual o conhecimento e a informação devem permanecer confinados num movimento circular dentro da firma (Penrose, 1959; Andrews, 1971).

Considerando que nenhuma empresa, isoladamente, concentra capacitações para enfrentar os novos desafios impostos pelo stakeholder approach - que por sua natureza, são muito específicos e mutáveis - as alianças em aprendizagem, troca de experiências e intercâmbio tecnológico adquirem papel estratégico. Um fator complicador deve ser considerado: o tempo. Quanto mais demorado é o processo de tomada de decisões neste sentido, mais riscos a empresa enfrenta de perder suas competências e de ter sua reputação abalada num mercado que, crescentemente, entende a importância desta estratégia.

A estrutura lógica sugerida pela teoria do gerenciamento da firma não permite captar na sua complexidade e totalidade os benefícios percebidos pelos consumidores, podendo a empresa ser surpreendida por reações de protesto, boicote, denúncias, como vivenciado pelas indústrias que analisamos, forçando a reorientação do planejamento original. Entrementes, este processo pode ser longo e penoso, e poucas empresas estão capacitadas para tal. Conscientes desta limitação, Prahalad e Hamel chamam a atenção para o fato de que as companhias precisam conhecer suas "competências centrais" para melhor competirem, recomendando aos executivos que se perguntem, entre outras coisas, "*How central is this core competence to perceived customer benefits*?" e "*What future opportunities would be foreclosed if we were to lose this particular competence*?".[400]

---

[399] Ibidem.
[400] Ibid. p. 89.

5.4. A reputação e a estratégia de sustentabilidade ambiental na indústria de hidrocarboneto

Em 19 de novembro de 1998, o New York Times publicou um artigo sobre a nova política de comunicação corporativa adotada pela empresa petrolífera Mobil, parceira da Shell no conturbado empreendimento na Nigéria.[401] Ao ser entrevistado, o gerente corporativo local destacou as vantagens em assumir parceria de longa duração com o governo nigeriano e a importância em saber esperar por seus resultados. Disse, ainda, que o elemento-chave para o sucesso do empreendimento é a equidade na participação dos stakeholders, sobretudo o compartilhamento das rendas com a comunidade local, e sustentou que o projeto exemplifica que é possível trabalhar bem em uma área considerada de alto risco, cuja recompensa se traduz em melhoria da reputação da empresa.

Declarações como esta eram até poucos anos atrás inimagináveis. Supor que uma multinacional considerasse a possibilidade de prosseguir com suas operações em países pobres somente quando alcançasse uma base mínima de negociação acerca dos direitos e deveres compartilhados com o Estado e demais stakeholders, soaria mais inusitado ainda. Contudo, situações como esta têm se tornado cada vez mais frequentes, embora, na maior parte dos casos ainda destinem-se a "limpar" a imagem da empresa junto à opinião pública após a mesma ter sido maculada por algum evento traumático.

O que está por trás desta mudança? No passado, estratégias de melhoria de imagem institucional eram conjunturais, pontuais e descontínuas, não merecendo uma maior atenção e espaço na estrutura das empresas. As grandes empresas produtoras de celulose, por exemplo, despertaram precocemente para a importância em administrar melhor sua imagem por serem, historicamente, alvos prediletos da vigilância das ONGs e das comunidades organizadas.

O próprio setor industrial, que na última década viu crescer a importância competitiva de um segmento mais comprometido com a causa ambiental, contribui para acelerar o ritmo em que esta mudança avança. A convenção da sustentabilidade ambiental revigorou a reputação enquanto estratégia competitiva, passando esta a influenciar decisivamente certas dinâmicas cristalizadas na estrutura de concorrência, forçando inclusive a alteração de estratégias comerciais. Ao lado da reputação e administração de imagem, conceitos morais como ética e justiça social - esta última,

[401] Ver Box sobre a evolução do conflito na Nigéria.

recentemente, desdobrada em "justiça ambiental" (David Harvey, 1996) - estão se tornando fortes aliados do marketing institucional das empresas. Por conseguinte, funcionam como diferencial de competitividade. Diante deste fenômeno, os estudos sobre reputação da firma ganharam folêgo redobrado no contexto de crescente conscientização do empresariado sobre a questão ecológica. [402]

Na teoria econômica tradicional reputação é considerada recurso não transacionável (*non-tradable*). Logo, recurso específico a cada firma, a ser por ela criado porque não transmissível nem imitável. (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991) As análises correntes sobre firmas e estratégias mostram que, historicamente, somente quando ameaçava os negócios e/ou sua reputação a firma procurava incorporar os stakeholders no processo de tomada de decisões e, mesmo assim, de forma limitada, envolvendo apenas consumidores e representantes dos governos.

Contudo, desponta, ainda que timidamente, um fenômeno contrário, fruto do aprendizado sob situações de pressão social, que caminha no sentido de uma postura pró-ativa através da qual a empresa procura identificar os anseios e interesses de *todos* os stakeholders previamente ao início das operações de maneira a evitar surpresas que ponham o empreendimento em risco. Certamente esta atitude está informada por uma análise dos prejuízos financeiros gerados no passado pelo comportamento tradicional, mas, por outro lado, também, é resultado de uma mudança de visão de como fazer negócio em tempos de globalização da informação. Além, obviamente, da ameaçadora iminência de colapso do estoque de recursos naturais. O resultado é que o *business as usual* approach está sofrendo uma profunda revisão.

Um dos efeitos deste processo de reformulação é que as corporações passaram a admitir que sofrem controle social, aproximando seu comportamento ao das pessoas físicas. As estratégias competitivas relacionadas à reputação ganham, então, uma dimensão nova para essas empresas, sendo responsáveis por um avanço rápido e significativo da tecnologia ambiental e das metodologias de relações comunitárias. Talvez nunca na história do capitalismo a reputação (associada à ética e à responsabilidade social) tenha tido tão destacado papel nos padrões de concorrência quanto tem atualmente, impulsionada pelo fenômeno da sociedade organizada, atuante, posicionada, e reconhecida como ator equivalente, e pela generalização da consciência ambientalista. Tal fenômeno começa a despertar a preocupação em relação ao seu custo financeiro e ao lugar que ele cabe no orçamento da empresa,

[402] Entre outros: HASTINGS (1998); HART (1995); MAY et al. (1998, 1999); VINHA (1996a, 2000); ESTRADA et al. (1997); LEDGERWOOD (1997); WADDOCK & GRAVES (1997) e WASSERSTROM & REIDER (1997).

não porque ele é alto, mas porque ele é irreversível, ganhando, assim, status definitivo de custo operacional.

Stakeholder approach: novo paradigma operacional?

Um levantamento realizado em abril de 1998 revelou que as dez maiores firmas de petróleo americanas voltaram seu foco de atenção para reforçar seu desempenho financeiro, e que a estratégia escolhida por todas foi concentrar suas atividades para fora dos EUA, principalmente na América Latina. Por serem commodities, as oportunidades de obtenção de vantagem competitiva dos hidrocarbonos via diferenciação de produto ou preço são mais limitadas, levando as firmas a acessar novos campos de investimento em países não desenvolvidos. Para atingir suas metas, essas firmas devem estar preparadas para operar em áreas social e ambientalmente sensíveis, buscando construir laços de confiança junto aos governos e responder às expectativas da sociedade local, que incluem lidar com culturas tão diferenciadas quanto a indígena e a pequena produção agrícola.[403]

Pesquisas recentes em gerenciamento estratégico observaram que os temas ambientais vêm adquirindo crescente influência na definição de estratégias comerciais.[404] Mudanças nas expectativas dos consumidores quanto a produtos com mais qualidade ambiental e implementação de standards tecnológicos superiores às exigências legais, tornaram-se decisões tão determinantes quanto as relativas à escala de produção, por exemplo. Com isso, outras variáveis além do desempenho financeiro passaram a integrar os métodos de avaliação de performance, particularmente o retorno em imagem resultante das relações estabelecidas com os stakeholders afetados pelos empreendimentos e com as ONGs ambientalistas de expressão internacional. Como argumentado por Hart (1995), no longo prazo, a perspectiva de obter vantagem competitiva dependerá da capacidade dessas firmas desenvolverem habilidades específicas para operar em ambientais de alta sensibilidade ecológica. A adoção de práticas socialmente focadas, previamente à instalação de qualquer empreendimento, vem sendo gradativamente percebida como um imperativo para a minimização dos custos de administração de impactos ambientais [405], os quais já representam parcela significativa no custo total dos empreendimentos.

---

[403] HASTINGS, M.L. Op. cit. p. 18.
[404] Já mencionadas na nota 2 deste tópico.
[405] Ver a respeito tópico Custo de Administração de Impactos.

De fato, o que motivou a mudança de estratégia nas indústrias petrolíferas foi a perspectiva de obter novas concessões, mas, para tal, era preciso além de demonstrar bom desempenho social e ambiental, angariar a confiança dos governos e das comunidades e ONGs locais. [406] Como apontado por Arrow (1974) [407], confiança não é uma *commodity* ou recurso tangível, assim como reputação. Pesquisa realizada com 847 CEOs do Reino Unido, os executivos apontaram a reputação como o mais importante ativo intangível no sucesso da firma e, também, o mais difícil de ser substituído ou recuperado, levando em média dez anos e oito meses para gerar retorno.[408] Portanto, a opção de realizar seu valor no mercado não está disponível, precisa ser construída pela firma que depende deste ativo para implementar sua estratégia de produto no mercado. (Dierickx e Cool, 1989).

Por outro lado, como observado por Dierickx e Cool [409], os estoques de ativos estratégicos, como reputação, são acumulados se a escolha dos fluxos de recursos (*time paths of flows*) for apropriada, como por exemplo, a adoção de práticas ambientais ao longo de um determinado período de tempo. Entretanto, enquanto esses fluxos podem ser ajustados rapidamente, os estoques não podem, demandando um tempo maior para que um consistente padrão de fluxo de recursos provoque uma mudança na estratégia de "ativos de estoques" (*asset stocks*).

No fluxo de recursos mencionado por esses autores incluem-se as capacidades internas das firmas, que ao atingirem as metas, proporcionarão eventualmente à essas companhias melhorar sua reputação. Reputação corporativa é um ativo estratégico valioso porque vem atender aos atributos de não ser comercializável, nem imitável e nem substituível. Esses ativos estratégicos críticos são a chave para a posição competitiva da firma e esta posição é sustentada somente na medida em que esses ativos satisfaçam aqueles atributos. Da mesma forma, os recursos específicos, como reputação, contribuem para sustentar vantagem competitiva da firma, mas para isso é preciso que sejam raros e/ou específicos a uma dada firma (capacidade ou trabalho-intensivo), ou socialmente complexos, onde nenhuma firma individualmente possui ou controla os ativos (Hart, 1995). Finalmente, reputação, a qual representa o conhecimento e as "emoções" detidas pelo indivíduo sobre a firma, pode ser um

---

[406] ESTRADA et al. Op. cit.
[407] ARROW, K. ***The limits of organization***. New York: W.W. Norton & Company, 1974.
[408] HALL, R. "The strategic analysis of intangible resources. ***Strategic Management Journal***. [S.l.:s.n], n. 13, p. 135-144, 1992.
[409] DIERICKX, I., COOL, K. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." ***Management Science***, [S.l.], v. 35, p. 1504-1513, Dec. 1989, p. 1506.

destacado fator na conquista de vantagem competitiva através da diferenciação (Dierickx & Cool, 1989).

Esta especificidade da reputação enquanto recurso raro e específico a uma dada firma imprime uma importância destacada aos fundamentos e estratégias institucionais empregados nos projetos desenvolvidos com as comunidades. Deriva daí o porquê da política de desenvolvimento sustentável tomar vários rumos e apresentar resultados diferenciados, por estar condicionada tanto a fatores endógenos à firma, tais como cultura, quanto exógenos como, por exemplo, o grau de inserção mercadológica da comunidade. Assim, não estando disponível no mercado como uma mercadoria, os recursos e a tecnologia para a implementação de estratégias de reputação, deverão ser criados pela firma, sendo, por conseguinte, necessariamente influenciados pela cultura da empresa, sua experiência pretérita na matéria, pelas escolhas individuais e pelas alianças com outras organizações - que por sua vez detêm habilidades e um *pool* de recursos específicos - e pela relação que se estabelece com o sistema de governança local. Conforme vimos defendendo, é aqui que a diferenciação ocorre, criando heterogeneidade entre as firmas num ambiente, aparentemente, tendente à homogeneização.

De acordo com Hastings (1998), face ao determinante de obter vantagem competitiva em regiões com essas características, as estratégias ambientais e de envolvimento de stakeholders serão cada vez mais adotadas, tornando as indústrias mais pró-ativas e conduzindo o setor, quase que naturalmente, a um patamar superior de aperfeiçoamento de sua reputação. Resulta daí o crescimento das oportunidades de acesso à novas áreas de exploração, e a melhoria no desempenho financeiro e na remuneração dos acionistas.

A importância dessas estratégias tem sido percebida pelo setor de hidrocarbonos, conforme declaração do editor da revista Oil & Gas Journal: "*how the petroleum industry is perceived by the various publics and governments in the way it conducts its operations may well decide its future*." [410] Ou seja, a percepção do público sobre a firma poderá determinar o seu futuro.

Os problemas enfrentados pela Shell na Nigéria e o boicote europeu em resposta ao escandâlo do Brent Spar (causando uma queda nas vendas da ordem de 30%) demonstram o impacto que as pressões sociais podem exercer sobre os resultados financeiros da companhia. Amparadas e orientadas por ONGs estrangeiras, as ONGs locais e as organizações comunitárias estão bem mais organizadas e

profissionais, tendo crescido consideravelmente seu poder de barganha junto às multinacionais.[411]

Adicionalmente, eventos como este afetam a posição da empresa junto aos acionistas. No Encontro Anual realizado em maio de 1997, a empresa precisou recorrer aos seus investidores institucionais para derrotar a moção dos acionistas que exigiam que a Shell se submetesse a uma auditoria ambiental e social externa.[412] Outra fonte de pressão que vem impondo restrições cada vez mais severas às operações das multinacionais são as normas ambientais desses países, refletindo a determinação dos governos em reivindicar a soberania pela proteção de seu patrimônio natural e cultural.[413]

A despeito da evidência da existência de um fenômeno social novo transformado em convenção de mercado, ainda cabe a pergunta: o desenvolvimento sustentável representa, de fato, um novo paradigma operacional ou tão somente uma estratégia de marketing para alavancar o ativo reputação? No tópicos anteriores, avançamos na resposta à esta questão ao analisar a dinâmica das rotinas e da *path-dependence*, e nos estudos de caso descrevemos as alterações empreendidas nos projetos de engenharia para atender às demandas sócio-ambientais e, até que ponto, estas apontam para o estabelecimento de um novo paradigma operacional nos empreendimentos de eco-enclave.

---

[410] WILLIAMS, B. "Foreign petroleum companies developing new Paradigm for operating in rain forest region". ***Oil & Gas Journal***, [S.l.], v. 95, n. 3, p. 37-42, Apr. 21, 1997.

[411] Hastings (1998) descreve o caso da Conoco, indústria de petróleo operando no Equador, que por negligenciar a negociação com os stakeholders na construção do gasoduto teve que enfrentar um boicote nos EUA, no ano de 1991, organizado pela Rain Forest Action Network (RAN), e sofreu uma investigação nas suas operações pelo Departamento de Justiça americano com base na "Foreign Corrupt Practices Act", resultando no abandono da exploração pela empresa do Bloco 16. HASTING, M.L. Op. cit. p. 8.

[412] Ibid. p. 7.

[413] Essas normas prevêem avaliação de impacto ambiental, padrões de emissão de poluentes, formas de uso da terra, ar e água, sanções por violação e estrita observância da legislação sobre responsabilidade por danos. Contudo, em grande parte dos casos, carecem de coesão interna, deixando abertas graves lacunas que se refletem no processo de avaliação dos EIAs (Estudo de Impacto Ambiental). Além disso, as audiências públicas vêm perdendo a sua força, os instrumentos de fiscalização são insuficientes e ineficazes, bem como o contingente de fiscais despreparado para controlar grandes áreas e lidar com operações de engenharia por demais complexas. No caso do Peru, por exemplo, o Código de Recursos Naturais e Meio Ambiente, decretado em 1991, que regula as operações das multinacionais através de exigências como o EIA e sua apresentação em audiência pública, sofre de todas aquelas deficiências, além de estar aquém dos padrões ambientais e sociais existentes nos países desenvolvidos e mesmo em alguns países em desenvolvimento, como o Brasil.

5.5. A visão baseada nos recursos naturais (*"natural resource-based"*)

Até onde sabemos, Stuart Hart (1995) é o único autor que tentou aplicar as premissas da VBR tomando como ponto de partida os recursos naturais. O pioneirismo de Hart resultou na publicação de um artigo seu na prestigiada e conservadora Harvard Business Review, apontado como histórico por ter sido a primeira publicação sobre o tema da sustentabilidade ambiental (Elkington, 1997). [414] Hart é, hoje, um dos mais conceituados consultores em gerenciamento ambiental e desenvolvimento sustentável da área empresarial, função que concilia com suas atividades como professor da Escola de *Business* da Universidade de Carolina do Norte. Por esses motivos, consideramos pertinente dedicar um tópico específico à análise da "natural resource-based view" por ele proposta. *[415]*

Hart sustenta que num futuro próximo o mais importante impulsionador do uso de novos recursos e desenvolvimento de capacitações nas firmas serão os limites e os desafios colocados pelo meio ambiente natural. Sugere que a alocação de recursos baseada no recurso natural será uma exigência física, não regulada por políticas públicas, mas definitivamente incorporada nas políticas específicas das empresas.[416]

Hart identificou no processo de constituição do movimento ambientalista empresarial três estratégias interconectadas: prevenção da poluição, *product stewardship* e desenvolvimento sustentável, as quais sumarizamos a seguir:

Prevenção da Poluição

Durante a última década houve enorme pressão para as firmas reduzirem ou eliminarem emissões, efluentes e desperdício nas suas operações, atingindo, principalmente as indústrias de petroquímica, papel e celulose, automotiva e eletrônica, levando ao gerencial ambiental baseado no Gerenciamento da Qualidade Total (Total Quality Management). Este modelo de gestão, ao substituir alterações pontuais e dispendiosas do tipo "end-of-pipe", permitiu significante economia de recursos, incrementou a produtividade e a eficiência, resultando em vantagem de

---

[414] HART, S. "Beyond greening: strategies for a sustainable world". ***Harvard Business Review***, Harvard, p. 66-76, Jan./Feb. 1997.
[415] HART, S.L. "A natural-resource-based... Op. cit. p. ?????
[416] Embora Hart admita que possam surgir políticas temporárias que revertam este processo, entendemos que esta via regulatória não se extinguirá tão cedo na medida em que ainda é o único canal legalmente constituído para encaminhar demandas coletivas. Ibid. p. ??????

custo sobre os competidores. [417] Contudo, quanto mais sofisticada a performance ambiental, posteriores reduções de emissão tornam-se mais difíceis de serem alcançadas, a menos que significativas mudanças em processos, e até mesmo em geração de nova tecnologia ocorram. [418]

Product Stewardship

Enquanto prevenção da poluição diz respeito à produção e operações, *product stewardship* visa desenvolver a capacidade da firma no gerenciamento do impacto ambiental em toda a cadeia produtiva, desde a matéria prima até o produto acabado. No mercado "verde", por estar ainda em formação, a vantagem competitiva residiria na "competitive preemption", isto é, na habilidade da firma conquistar a preferência ou exclusividade via acesso a recursos limitados (matéria prima, localidade, capacidade produtiva ou consumidores "virgens"), ou via standards e normas desenhados sob medida para a competência específica de determinada firma, e com isso apropriar-se de uma renda locacional sustentada.

Desenvolvimento Sustentável

Se as estratégias anteriores contribuem para dissolver os vínculos negativos entre negócios e meio ambiente nos mercados desenvolvidos do Norte, a estratégia desenvolvimento sustentável ajuda a desfazer os vínculos negativos entre meio ambiente e atividade econômica nos países em desenvolvimento do Sul,[419] desafiando, particularmente, as grandes multinacionais intensivas no uso de matéria prima e energia,

---

[417] Adicionalmente, reduziu o ciclo produtivo ao simplificou e removeu etapas desnecessárias nas operações (Hammer & Champy, 1993; Stalk & Hout, 1990), e os custos envolvidos na conformação e respeito à regulamentação legal (Rooney, 1993). Comprovou, portanto, que a estratégia de prevenção à poluição baixa custos, e por conseguinte liberam recursos para outros investimentos. Em Dow's Waste Reduction Always Pays (WRAP) estimou-se que controle do tipo "end-of-pipe" projeta perdas de 16% sobre cada dólar investido, ao passo que o retorno de projetos de prevenção de poluição tem sido em média 60% a mais nos últimos 10 anos (Buzzelli, 1994). Ibid. p. 993.

[418] O caso de p&c é exemplar. Dado o patamar já alcançado através da gestão ambiental, apenas com a adoção do Total Chlorine Free será possível eliminar por completo as emissões. Assim, quanto mais próximas de "emissão zero", mais as reduções tornam-se capital-intensivo.

[419] O Norte é responsável por 80% da atividade econômica industrial, embora abrigue apenas 20% da população mundial. Dado que a população mundial, segundo estima-se, alcançará 10 bilhões de habitantes na segunda metade do século XXI, esses problemas tenderão a se intensificar (Keyfitz, 1989). O que significa que a atividade econômica teria que ser multiplicada para, no mínimo, 5 a 10 vezes sobre o corrente nível. Em se mantendo a não sustentabilidade ambiental do atual padrão tecnológico a atmosfera terrestre será permanentemente alterada se cada família na China e na Índia possuir um refrigerador e um carro, e energia não renovável. Ibid. pp. 996-997.

que já estão redirecionando recursos para a conservação de energia e a geração de energia renovável. [420]

Embora o problema ambiental já seja percebido como crítico tanto para o Norte quanto para o Sul, exigindo uma estratégia conjunta, esta combinação ainda pressupõe um modelo no qual o desenvolvimento econômico continuaria concentrado no Sul, mas voltado para a redução da pobreza no Norte. Até o momento, a maioria das empresas procuram com seus programas de reciclagem, e de produtos e processos ambientalmente limpos, ganhar novos mercados e vantagem competitiva. O salto qualitativo ocorrerá com a efetiva disposição das empresas em investir no longo prazo, uma vez que a maturação de novos produtos e processos é sabidamente lenta. [421]

As estratégias

O autor não propõe uma nova teoria do gerenciamento da firma, mas sim uma perspectiva baseada nos recursos naturais, visando incorporar o desafio ambiental nas estratégias de negócios. Dois temas são especialmente explorados: o vínculo entre este arcabouço teórico e a vantagem competitiva sustentada, e as interconexões entre as três estratégias descritas.

Hart pressupõe que para um determinado recurso sustentar vantagem competitiva ele precisa, além de ser valioso (*valuable*) e não-substituível, ser gerado por conhecimento tácito, e ser socialmente complexo ou raro (isto é, específico à firma).[422] Apesar de reconhecer que temas como legitimidade externa e reputação na abordagem institucionalista (Powell e DiMaggio, 1983; Meyer e Rowan, 1977) são essenciais, parte da premissa de que estando essas estratégias enraizadas em recursos *costly-to-copy* e nas capacidades específicas da firma, naturalmente reforçarão sua reputação, uma vez que as três estratégias comportam o envolvimento de stakeholders como fonte de obtenção de legitimidade social e, portanto, de melhoria de imagem institucional. [423]

---

[420] O Grupo Shell está claramente buscando se posicionar estrategicamente para responder ao dilema de mudança climática, reforçando áreas nas quais pode emergir como um líder de mercado. O plano de negócios da Shell Renewables projeta conquistar pelo menos 10% do crescente mercado mundial para tecnologia de energia renovável até 2005.

[421] A campanha da Body Shop, "trade not aid", por exemplo, é interpretada por Hart como uma tentativa de levar materiais dos países desenvolvidos de maneira a contibuir para o desenvolvimento econômico e social enquanto simultaneamente assegura a integridade do sistemas ecológicos. HART, S.L. "A natural-resource-based... Op. cit. p. 997

[422] Por tácito, entende os recursos que são "skill based and people intensive", isto é, ativos invisíveis baseados no "learning-by-doing" acumulados através de experiências e refinados pela prática (Itami, 1987; Polanyi, 1962). Enquanto recursos socialmente complexos dependem de grande número de pessoas ou equipes engajadas em ações coordenadas tais que poucos indivíduos, se algum, tem suficiente abrangência do conhecimento para captar o fenômeno geral (Barney, 1991). Ibid. p. ?????

[423] Ver a respeito tópico sobre reputação.

Em seguida, desenvolve sua teoria conforme a dinâmica de cada uma das estratégias eleitas.

Prevenção da Poluição

Prevenção da poluição, segundo Hart, praticamente se confunde com Total Quality Management. Firmas que não possuem um bem desenvolvido TQM encontram barreiras para implementar métodos anti-poluentes porque esta estratégia requer o envolvimento voluntário de um grande número de pessoas, especialmente alocadas na linha de produção, em contínuo esforço de aperfeiçoamento. Assim, prevenção da poluição permite sustentar vantagem competitiva através da acumulação de recursos de conhecimento tácito (*causally ambiguous*) internalizados nos trabalhadores, e as firmas que demonstraram capacidade em TQM serão capazes de acumular recursos necessários para a prevenção de poluição mais rapidamente do que aquelas que não construiram esta capacidade. Além disso, como os procedimentos de prevenção da poluição são trabalho-intensivo, as firmas que adotam esta estratégia beneficiam-se, simultaneamente, de reduções em emissões e redução de custos no controle da poluição. [424]

Contudo, Hart defende que esta estratégia não pode ficar restrita à firma. Ela tem que ser divulgada e aperfeiçoada junto aos stakeholders interessados. Com isso, a informação e a transparência das práticas adotadas funcionariam como resposta à pressão dos stakeholders externos, que passariam a contribuir no próprio processo operacional. Códigos de conduta voluntários, como a ISO 14000, reforçariam a transparência e a abertura. Pode-se argumentar que a transparência prejudicaria a vantagem competitiva ao revelar "segredos" técnicos e comerciais, do que Hart discorda argumentando que por serem os métodos de prevenção de poluição baseados em conhecimento tácito, gerado na prática e na experimentação, isto não ocorreria, além da vantagem adicional de melhorar a reputação e imagem da empresa pelo envolvimento dos stakeholders. Sugere, então, a seguinte hipótese: *"Over time, a pollution-prevention strategy will move from an exclusively internal (competitive) process to an external (legitimacy-based) activity"*. [425]

[424] HART, S.L. "A natural-resource-based... op. cit. p. 1000.
[425] HART, S.L. "A natural-resource-based... Op. cit. p. 1000.

Product Stewardship [426]

Para sustentar vantagem competitiva em *product stewardship*, a firma deve demonstrar habilidade de coordenação não somente no âmbito interno, mas também integrando os stakeholders externos chaves (ambientalistas, líderes comunitários, a mídia e os órgãos regulatórios) no processo de decisão sobre design e desenvolvimento do produto. Em outros termos, significa acumular recursos "socialmente complexos", envolvendo fluidez de comunicação entre os departamentos e além das fronteiras da organização. Com isso, a firma seria capaz de se antecipar aos competidores que não construiram esta capacitação prévia em gerenciar recursos sociais e integrar stakeholders.[427] A fim de criar novos standards e novas normas ambientais a firma deve procurar a colaboração com os responsáveis pela regulação governamental.

Enfim, a postura pró-ativa da empresa passa a ser capaz de desencadear um processo em cadeia no qual todos os elos são co-responsáveis pela geração de novos produtos e processos, permitindo que um passo superior seja dado em direção ao desenvolvimento sustentável, última e mais desafiante estratégia. Hart formula, então, a seguinte proposição: "O*ver time, a product-stewardship strategy will extend beyond the preemption of a firm-specific resources and use of Life Cycle Analysis to become a stakeholder-oriented (legitimacy-based) process*".[428]

Desenvolvimento Sustentável

Esta estratégia é superior como fonte de vantagem competitiva, pois pressupõe não apenas a mudança de cultura empresarial, traduzida em valores e missão voltados para o desenvolvimento sustentável, bem como a consolidação das estratégias anteriores. No entanto, dada a dificuldade em gerar consenso em torno de propósitos comuns, a visão compartilhada entre os membros de uma organização é um recurso raro e poucas companhias têm sido capazes de estabelecer e manter o

[426] Hart arrola as seguintes pré-condições para sustentar vantagem competitiva através de "product stewardship": análise do ciclo de vida integrada no processo de desenvolvimento de produto; conseguir que os fornecedores reduzam os impactos ambientais de suas operações; estreitar o relacionamento entre as equipes de meio ambiente e marketing; envolver os consumidores na reciclagem dos produtos, e os stakeholders na seleção da matéria prima e no design do produto. Ibid. p. ?????

[427] Envolver stakeholders é crucial para conferir legitimidade social aos produtos. Usa como exemplo a Dow Chemical que criou, recentemente, um "Corporate Advisory Council" composto primordialmente por ambientalistas e cientistas que fornecem *inputs* diretamente para o *Board* da empresa sobre estratégia, investimento e política. O sucesso deste Conselho atuará sobre a habilidade do management em aceitar diferentes pontos de vista e incorporar novas perspectivas no decision-making process. Ibid. p. 1001.

[428] Ibid. p. 1002.

sentido da missão empresarial. E desenvolvimento sustentável requer tal ordem de visão de futuro, e de foco na "competência central" (Hamel e Prahalad, 1989). Neste sentido, as firmas que demonstrem esta visão e coadunação de propósitos estabelecem vantagem sobre as demais.

Contudo, mesmo as companhias com poder de mercado, atuando isoladamente, não conseguirão mudar o padrão tecnológico dominante no setor assim como os hábitos dos consumidores e o perfil dos fornecedores. Para tanto, o atingimento desta estratégia, mais do que as demais, requer uma ampla cooperação tecnológica entre indústrias, o que pressupõe a internalização do conceito entre um número expressivo de empresas da cadeia produtiva. [429]

Hart sugere que programas de cooperação tecnológica e capacitação estão crescendo em importância nos países desenvolvidos do Ocidente, demonstrando a fragilidade de estratégias convencionais de controle de recursos, mercados, mão-de-obra qualificada e tecnologia, impulsionados por um lado pelo êxito do modelo japonês [430], e por outro pelo urgência em enfrentar o desafio do desenvolvimento sustentável.[431]

Finalmente, o autor salienta que as duas primeiras estratégias estão interconectadas de tal forma, que uma só existirá plenamente na implementação simultânea, ou superposta, da outra. E, que uma vez implementadas a prevenção de poluição e o *product stewardship*, o próximo passo é o desenvolvimento sustentável. Não obstante, adverte ele, duas dimensões "aparentemente paradoxais" alicerçam esta interconexão: *path-dependence* e *embeddedness*.

Enquanto a *path-dependence* inerente aos processos antigos poderá retardar e complicar o processo, bem como diferenciar as firmas no quesito reputação e credibilidade ("*path-dependence may suggest a particular sequence of resource accumulation - for example, early movers in pollution prevention may be better positioned to pursue product stewardship*"), a ausência de "enraizamento" pode dificultar o desenvolvimento de novos recursos sem que outros estejam presentes

---

[429] Hart menciona um consórcio de pesquisa e tecnologia no Japão envolvendo o Research Institute of Innovative Technology for the Earth (RITE), composto de fundo e staff oriundos do governo e de mais de 40 empresas para a geração de tecnologia em energia destinada a eliminar ou neutralizar as emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa num prazo de 100 anos. Ibid. p. 1004.

[430] Ver a respeito, Burlamaqui (1995), Dore (1987) e Schmidheiny (1992).

[431] O caso da Merck é ilustrativo da viabilidade de parcerias desta natureza. A empresa assumiu uma parceria de longo prazo em prospecção química na Costa Rica doando equipamentos e pagando ao National Institute for Biodiversity (INbio) 1 milhão de dólares para a coleta de amostras de plantas e insetos com fins de avaliação do potencial medicinal e farmacéutico. Os termos do acordo prevêem exclusividade na análise das amostras a Merck, enquanto o INbio, responsável pela extração, identificação e processamento inicial das amostras, receberá royalties sobre a venda das drogas desenvolvidas a partir delas. Idem, p.1004

("*product stewardship may be enhanced if a shared vision of sustainable development exists to help focus and accelerate both resources and capability development*").[432] Conclui, então, que pouco alcance terá a declaração de intenções em prol do desenvolvimento sustentável se a firma não demonstra competência em *product stewardship*, que por sua vez representa uma etapa superior à prevenção da poluição.

Críticas à tese de Hart

Hart tenta com este modelo colocar os recursos naturais no centro da visão baseada em recursos, em especial na sua vertente evolucionária e, em certa medida, é bem sucedido. Como vimos, segundo ele, desenvolvimento sustentável será alcançado gradualmente através de um processo que começa pela demonstração de domínio de competência nas duas estratégias precedentes, que se interconectam e se renovam em direção a um novo modelo de organização industrial e cultura empresarial. Apesar de compartilharmos das suas proposições, discordomos do modelo sequencial, o qual, além de obedecer à uma lógica mecanicista e etapista, não é generalizável como supõe sua teoria.

Conforme sugerem nossos estudos empíricos centrados, justamente, nos setores mais sensíveis aos determinantes ambientais e mais vulneráveis aos riscos de fracasso, a trajetória da internalização da estratégia do desenvolvimento sustentável não evoluiu de acordo com o perfil traçado por Hart. Por um lado, temos a Shell, multinacional do setor de hidrocarbonos, detentora de um passivo ambiental incálculavel espalhado por diversas regiões do mundo onde instalou suas operações, e de outro, a indústria de papel e celulose, uma das indústrias mais poluentes, igualmente responsável pela geração de um considerável passivo ambiental, mas cujas trajetórias em direção à adoção de estratégias ambientalmente sustentáveis diferem significativamente.

Enquanto a primeira implementou tardiamente - se comparada com as demais empresas do setor - um programa de gestão ambiental (que corresponde, basicamente, à estratégia de prevenção da poluição), a segunda é uma das indústrias pioneiras em gerenciamento ambiental, bem como em exploração florestal baseada em manejo sustentado, principal componente da estratégia *product stewardship*. No entanto, a Shell está, hoje, mais empenhada na reorientação estratégica e organizacional em direção ao desenvolvimento sustentável (mais avançado estágio de acordo com a tipologia proposta por Hart) do que as indústrias de papel e celulose.

[432] HART, S.L. "A natural-resource-based... op. cit. pp. 1005-1006.

Ainda são poucas as evidências de que o processo recém deflagrado pela Shell será bem sucedido. Com exceção da experiência de Camisea, empreendimento emblemático de bom comportamento sócio-ambiental, e de algumas iniciativas da Shell/Londres e Shell Canadá, a empresa ainda tem muito que avançar para mover sua imensa estrutura. Todavia, não temos suficientes subsídios para afirmar que ao romper com a interconexão ou interdependência das três estratégias conforme preconiza Hart, a atual estratégia está fadada ao fracasso.

Se considerarmos a tipologia de Hart válida, concluiremos que o desenvolvimento sustentável para a indústria de papel e celulose encontra-se, ainda, mais próximo do campo da retórica do que da prática efetiva, fazendo-nos supor que o êxito das estratégias antecessoras terminaram por obscurecer, ou pelos menos retardar, alterações substantivas na direção da verdadeira "revolução" na cultura empresarial representada pela adesão incondicional ao modelo, mesmo admitindo-se que desenvolvimento sustentável, conforme já discutido no primeiro capítulo deste estudo, seja um projeto em construção.[433]

Defendemos, como Hart, que o stakeholder approach é essencial para obter e sustentar vantagem competitiva, mas enquanto para Hart o que ele denomina de "stakeholder perspective" integra as três estratégias, a estamos considerando como *a* estratégia. Hart tem uma visão limitada e ahistórica de desenvolvimento sustentável não incorporando o processo de mudança na cultura corporativa assim como na cultura da sociedade. Os conceitos de *path-dependence* e *embeddedness* não são devidamente elaborados no seu artigo. O uso que faz do termo "enraizamento" torna-o circular e auto-explicativo, e ao tentar ser dialético, esvazia-se num jogo de palavras: "*pollution prevention is embedded within product stewardship. That is, a product-stewardship estrategy facilitates and accelerates capability development in pollution prevention and vice versa*". Da mesma forma, sustenta simplesmente que "*for a firm, product stewardship and pollution prevention are embedded within sustainable development. That is, a sustainable-development strategy facilitates and accelerates*

[433] Na ocasião em que redigiu o artigo, outubro de 1995, Hart não tinha conhecimento, segundo afirmou, de nenhuma empresa de grande porte que tivesse compromisso oficial com o desenvolvimento sustentável na forma como ele o concebe. Tendo transcorrido cinco anos, e face à rapidez com que a convenção da sustentabilidade ambiental propagou-se ao longo da década, muita coisa mudou. Tentativas de elaborar o conceito de desenvolvimento sustentável vêm sendo feitas, muito embora a visão empresarial moderna ainda conserve a individualidade dos focos de atuação. O novo modismo, sintetizado na tríade do "triple bottom line", concebida por um dos gurus do ambientalismo empresarial, John Elkington, busca superar a falha na integração entre o social, o econômico e o ambiental. Ver mais detalhes no tópico sobre os gurus do ambientalismo empresarial. Ibid. p. ?????????

capability development in pollution prevention and product stewardship and vice versa", sem problematizar a dinâmica deste relacionamento. [434]

Em suma, o gradualismo esquemático não se aplica em todos casos. No caso da Shell, por exemplo, o desenvolvimento sustentável foi assumido, no plano do compromisso e da prática, imediatamente após os desastres no Brent Spar e na Nigéria, atacando simultaneamente as etapas precedentes, o que corrobora uma das nossas hipóteses: que a repercussão de determinados eventos e o elemento surpresa são deflagradores de mudanças cruciais. No empreendimento de gás em Camisea, por exemplo, demonstraremos que as premissas do desenvolvimento sustentável fundamentam e costuram as demais estratégias. Contudo, queimar etapas nem sempre basta. Quando não existem resultados concretos confirmados pelo contexto histórico, a estratégia pode fracassar. Mesmo tendo alterado radicalmente sua estratégia no empreendimento de gás em Camisea, a imagem da Shell continua sob intenso escrutínio social.

Finalmente, o alcance da internalização das preocupações dos stakeholders - que Hart chama de "voice of environment" - no gerenciamento ambiental de toda a cadeia produtiva está muito distante do que definimos como stakeholder approach. Para Hart, "stakeholder perspective" na estratégia "product stewardship" significa, basicamente, a satisfação de um grupo, ainda restrito, de consumidores exigentes que demanda produtos ambientalmente sustentáveis.

É indubitável que existe um amplo espaço de ação para as firmas que buscam melhorar sua performance ambiental e construir reputação no mercado como empresa ambientalmente responsável. Contudo, este tipo de comportamento restringe-se à eco-eficiência e, por isso, tem pouco fôlego (como o próprio Hart salienta, depende de explorar oportunidades exclusivas sustentadas artificialmente), apresenta quase nenhuma influência sobre o conjunto do setor (atua no nicho não por mérito da estratégia de desenvolvimento sustentável, mas por falta de espaço num mercado já dominado pela eco-eficiência), e tem efeito praticamente nulo sobre a dinâmica da economia global porque não rompe com a lógica de produção dominante. A despeito de enfatizar a superioridade da estratégia do desenvolvimento sustentável, é à estratégia *product stewardship* que o autor atribui mais poder em absorver as preocupações e demandas dos stakeholders.

[434] Ibid. p. 1007.

5.6. Conclusões: o ativo stakeholder approach

Como vimos, na perspectiva da VBR sustentar vantagem competitiva significa possuir, entre outros atributos, recursos que satisfaçam aos critérios de serem raros, valiosos e dificeis de imitar. As firmas que mantêm robustez competitiva, caracterizam-se por demonstrar habilidade em gerar um contínuo fluxo de conhecimento em direção à inovação (englobando a invenção e a exploração de novos produtos e processos), e em possuir um estrutura de gerenciamento competente na combinação dos recursos, de maneira a extrair-lhes a máxima eficiência. Neste patamar, suas capacitações são reforçadas correspondendo ao que Teece, Pisano e Shuen (1990) chamam de "capacitações dinâmicas".

Nelson (1991) sustenta que mudanças na estrutura visam aumentar a capacidade da firma em aprimorar o que faz e aprender a fazer bem outras coisas, o que remete ao conceito de "capacitações centrais", cujo êxito depende de uma correspondência, hierarquicamente constituída, entre o nível operacional e a coordenação, que por sua vez sustenta-se na visão evolucionária schumpeteriana da renovação contínua da capacidade do grupo para inovar. Entretanto, para desenvolver habilidades e deflagrar inovações, a rotina precisa ser praticada e a estrutura organizacional confirmada pela estratégia cujo papel é o legitimar e preparar o terreno para negociar durante o processo de tomada de decisões a alocação de recursos necessários à construção de "capacitações centrais". [435]

Na visão tradicional da teoria da firma, a conexão entre vantagem competitiva e capacitações específicas da firma, depende, em grande medida, da habilidade do *top mangement* em identificar, gerenciar e alavancar as "competências centrais", mais do que em concentrar-se no *business plan* (Prahalad e Hamel, 1990). A VBR deu um passo à frente nesta proposição, demonstrando que a vantagem competitiva só pode ser sustentada se as capacitações que criam essas vantagens são apoiadas por recursos que não são facilmente duplicáveis por competidores. Em outros termos, os recursos da firma devem erigir barreiras à imitação (Rumelt, 1984).

Entretanto, como sintetizado por Teece, Pisano e Shuen (1990), a criação dessas capacitações envolve um processo complexo, dificultado seja pela falta de capacidade organizacional interna para desenvolver rapidamente outras capacitações (Dierickx e Cool, 1989), seja por suas características "não-comercializáveis" (*non-tradeable*) como

[435] NELSON, R.R. "Why do firms differ, and how does it matter?" ***Strategic Management Journal***, [S.l.], vol. 12, 1991. pp. 264-265.

conhecimento tácito (Teece, 1980) e reputação (Dierickx e Cool, 1989), ou ainda por não possuir superior informação nem contar com o fator sorte (Barney, 1986). Enfim, todos esses fatores referem-se a recursos internos encontrados na firma, não disponíveis no mercado.

As firmas que analisamos são empresas *knowledge-based*, possuem uma significativa retaguarda de P&D, que as mantêm na fronteira do progresso tecnológico, e são liderança no mercado, em grande medida, devido à sua capacidade inovadora. Qualificam-se, assim, como firmas que confundem-se com o seu próprio mercado e possuem cultura empresarial própria, e como tal, produzem e difundem as convenções que tendem a se hegemonizar no setor e, mesmo, para o conjunto da economia. São firmas com este perfil que estão na vanguarda do que poderíamos, generalizadamente, denominar de eco-inovações, incorporando um novo critério a este perfil: firmas se candidatam a ocupar este estágio superior quando, também, possuem "capacitações dinâmicas" para dirigir seu processo de aprendizado interno na direção da trajetória tecnológica e da estrutura organizacional informada e moldada pelo modelo de desenvolvimento sustentável. Dentre as "competências centrais" a serem construídas inclui-se o stakeholder approach, que funciona como *mais* um sinalizar do mercado, uma vez que é um canal para a obtenção de informação, contribuindo para posicionar a firma no ambiente da concorrência.

Na perspectiva que adotamos, o stakeholder approach é um ativo intangível a ser explorado com vistas a criar vantagem competitiva. Cada segmento de stakeholders (fornecedores, órgãos reguladores, organizações profissionais, distribuidores, acionistas, consumidores, ambientalistas, comunidades) desempenha um papel de informante privilegiado, porque detem um tipo de informação específico que contribui para a firma formular suas estratégias. Desconhecer o potencial de informante único e singular de cada um desses stakeholders é equívoco grave. Neste ponto, o diálogo da VBR com a sociologia econômica é fundamental.

Combinando a VBR e a NSE na sustentação de vantagem competitiva

Por comportar uma dimensão inovadora, tanto em processos tecnológicos quanto organizacionais, o stakeholder approach demanda a constituição de capacitações e competências baseadas no conhecimento específico, deflagrando, por conseguinte, um processo de aprendizagem igualmente específico e um novo repertório de rotinas organizacionais que sustente esta estratégia. Contudo, o sucesso

desta estratégia dependerá da habilidade da firma em gerenciar o contexto sócio-institucional, que inclui sua cultura interna, bem como influências mais amplas do Estado e da sociedade ampliada, além das relações inter-firmas, definindo um comportamento econômico socialmente enraizado. Tal posicionamento reflete-se na missão social da empresa, levando-a a buscar uma aliança social nova ("*from shareholders to stakeholders*"), na qual a firma se compromete a incorporar demandas e expectativas da sociedade não emanadas diretamente da dinâmica da concorrência e do mercado.

Um dos pressupostos da NSE é que as empresas operam no âmbito de um ambiente socialmente enraizado, no qual valores culturais e convenções moldam o comportamento econômico dos agentes. Ou seja, as escolhas não são compelidas apenas por fatores econômicos e tecnológicos, mas também por limites construídos socialmente. Ao passo que na teoria do gerenciamento estratégico, a vantagem competitiva é uma combinação de capacitações distintivas internas à firma e oportunidades percebidas nas condições externas.

Considerando, por exemplo, decisões relativas a tempo, as empresas *earlier movers* assegurariam vantagem competitiva ao impedir o acesso à matéria prima ou lançar novos standards antes dos concorrentes, conquistando precedência para dominar um determinado nicho de mercado.[436] Entretanto, se a empresa falhar na estratégia de gerenciamento ambiental e de comunicação com os stakeholders não usufruirá dos benefícios proporcionados pelo pioneirismo. Dependendo da natureza e da intensidade do conflito, pode ter suas operações suspensas judicialmente e ser obrigada a pagar multas elevadas, circunstâncias que, além de comprometer a viabilidade do empreendimento, rebatem em sua reputação, resultando em perda de credibilidade junto a fornecedores, compradores e consumidores. [437]

Como enfatizado pela NSE, indivíduos e firmas não tomam decisões baseadas em estrita racionalidade econômica, nem são motivados a otimizar em função das escolhas econômicas disponíveis, mas sim a responder positivamente às interações sociais. Na noção de enraizamento social, não se questiona se as convenções de mercado estão ou não subordinadas ao social. Isto é um pressuposto. Nossos estudos de caso mostram que a história de relacionamento pretérito entre a firma e a comunidade e a habilidade em administrar os arranjos institucionais pesa tanto, ou

[436] Ibid. p. 987-988.
[437] Hamel e Prahalad (1989, 1994) enfatizam a importância de "competir para o futuro" como uma dimensão da vantagem competitiva que vem sendo negligenciada, também apontada por Schmidheiny (1992, 1996).

mais, quanto decisões de investimento exclusivamente orientadas por situações de mercado. Quando a Shell é questionada pela comunidade em virtude da incompatibilidade programática com seus sócios, ou quando a Celmar enfrenta conflitos sociais decorrentes da escolha equivocada de empresas terceirizadas, significa que aqueles arranjos institucionais não foram equacionados. Este é o ponto de inflexão da estratégia focada no relacionamento com os stakeholders (ou de "dirupção", como diria Polanyi).

O anterior nos permitiria concluir que o fato das firmas estarem envolvidas em redes sociais reduziria o potencial para a heterogeneidade entre elas e, no limite, arrefeceria a concorrência. O que não é verdadeiro. A disputa entre a melhor estratégia de relacionamento com stakeholders envolvendo a Mobil e a Shell (sócias no empreendimento de Camisea) é ilustrativa da busca atávica pela diferenciação entre as empresas visando vantagem competitiva, que não cessa no contexto do enraizamento social.

5.7. Estudos de caso: estratégias empresariais informadas pelo stakeholder approach

Estratégias da indústria de papel e celulose brasileira

---

1. Bahia Sul: diferencial de competitividade via certificação ambiental[438]

Instalada no extremo sul do Estado da Bahia, a Bahia Sul Celulose produz celulose branqueada de eucalipto e papel branco não revestido para imprimir e escrever, e integra o seleto gupo das quatro maiores exportadoras de celulose do País. Resultado da *joint venture* entre a Companhia Suzano de Papel e Celulose e a Companhia Vale do Rio Doce-CVRD, o empreendimento constituído em 1987 (a produção começou, de fato, em 1992) significou investimentos da ordem de US$ 1,5 bilhão. O BNDES e a International Finance Corporation, agência do Banco Mundial, também fazem parte da composição acionária, e suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores do Brasil e dos Estados Unidos.

A empresa é pioneira no País na integração dos sistemas de gerenciamento de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional, baseados num modelo recomendado pela ISO (International Organization for Standartization), que visa integrar os três principais componentes do modelo de gestão de uma organização em um único sistema. Em 1988, foram realizados os estudos de impacto ambiental (EIA) que precederam a concessão da licença de implantação, emitida pelo Centro de Recursos Ambientais (CRA) e pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente (CEPRAM), e que possibilitaram a definição dos programas de controle ambiental e de monitoramento internos e externos.

Dois anos antes do start-up da planta de celulose foi criada a CTGA - Comissão Técnica de Garantia Ambiental - com o objetivo de estabelecer padrões de referência para o controle ambiental interno e na área de influência do empreendimento. Imediatamente após a partida da máquina de papel, em fevereiro de 1993, a Bahia Sul iniciou a busca da certificação no padrão normativo ISO 9002 conquistada em fevereiro de 1995.

Simultaneamente à certificação ISO 9002, foi a primeira organização no continente americano e a primeira no mundo, no setor de celulose e papel, a obter o certificado BS 7750, norma inglesa que estabelece os requisitos para o sistema de gerenciamento ambiental. A BS 7750 serviu de base para a criação da ISO 14000, cujo certificado no padrão normativo definitivo foi recebido em 1996, fazendo da Bahia Sul a primeira indústria de p&c no Brasil a possuir este certificado.

O fato de ter conquistado a ISO 14000 dois anos antes das concorrentes representou um ganho em imagem considerável com reflexos na redução de custo de publicidade. A empresa calcula que o valor da mídia espontânea desencadeada pelo certificado foi da ordem de 700 mil dólares ao ano, baixando o custo com propaganda para apenas 50 mil dólares anuais, o que comprova que investir em gestão ambiental é um bom negócio.

O Sistema da Qualidade compreende todos os produtos e é certificado pelo BVQI - Bureau Veritas Quality International, com acreditação no RvA (Holanda) e no NACCB/UKAS (Reino Unido). Em março de 1998 a empresa conquistou a recertificação, emitida pelo BVQI, com base nos padrões normativos ISO 9002 e ISO 14001. No caso da ISO 9002, que engloba a produção, comercialização e assistência técnica pós vendas, em especial, o sistema passa a incluir também as atividades silviculturais.

---

[438] Ver Website da empresa – www.bahiasul.com.br.

Com a recertificação, a Bahia Sul passa a ser a única organização no setor de celulose e papel no Brasil, e uma das poucas do mundo, a ter um sistema de gerenciamento da qualidade e do meio ambiente certificados por entidades certificadoras internacionais, cobrindo desde o viveiro de produção de mudas de eucalipto até o produto final e os serviços associados à sua comercialização. Recentemente, a empresa iniciou procedimentos para incorporar ao seu sistema de Qualidade Ambiental os critérios de segurança e saúde ocupacional exigidos pelo guia da SA 8800 (Social Accountability), norma para certificação da responsabilidade social das empresas, elaborada pela CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) com o apoio do CEPAB (Council on Economic Priorities Advisory Board). Caso conquiste este certificado, confirmará seu pioneirismo no quesito certificação, seu principal diferencial de competitividade.

2. Klabin: diferencial via reserva florestal e FSC

A Klabin é a maior empresa integrada de produtos florestais da América Latina e a 57º colocada no ranking mundial, e também a mais antiga (este ano completou 100 anos). Seu complexo industrial consiste de 3 unidades florestais, 4 fábricas de celulose, 11 fábricas de papel e 14 fábricas de produtos de papéis. A Riocell é a empresa do conglomerado que produz celulose branqueada de eucalipto, estando entre as quatro maiores do País, produzindo cerca de 300 mil/ton/ano.

A Klabin destaca-se do grupo de empresas-líderes como a que possui a melhor relação área reflorestada/área preservada. De um modo geral as demais empresas ou se restringem a atender à legislação florestal (a Reserva Legal deve corresponder a 20% da área total da propriedade), ou a ultrapassam num percentual muito pequeno. A Klabin tem, atualmente, 55% da área total reflorestada e 38% preservada intercaladas no chamado sistema de mosaico de foma a garantir a conservação da biodiversidade.[439] Em 1979 foi criado um Parque Ecológico em área de cerca de 8.000 ha destinado à preservação ambiental, desenvolvimento de atividades de pesquisa e educação ambiental, composto de um Centro de Interpretação, Museu e Criadoro Científico de Animais Silvestres e Trilha Ecológica.

Mas a iniciativa inovadora da empresa consiste no Laboratório de Produtos Fitoterápicos, fundado em 1984 a partir da identificação e pesquisa com espécies nativas da região, destina-se a examinar cientificamente o princípio ativo de plantas para uso medicinal e posterior produção de medicamentos. Duas fases marcam a atuação do laboratório: de 1984 a 1989 concentrou-se na produção pré-industrial e em 1989 teve início a fase semi-industrial. As folhas, flores, cascas e raízes são transformadas em medicamentos na forma de chás, pós, cremes, pomadas, tinturas, xampus, xaropes, pastilhas e suspensão. Das mais de 200 espécies em análise, 133 estão sendo manufaturadas para consumo de uma população de cerca de 20 mil pessoas, a maior parte delas funcionários e seus familiares. Em 1996 das 45.000 consultas registradas pelos médicos da cidade de Monte Alegre, cerca de 70% utilizaram produtos fitoterápicos, destes 85% elaborados no laboratório da empresa. As doenças tratadas incluem gripes, hipertensão arterial e problemas digestivos, além dos medicamentos analgésicos e antissépticos (os dois últimos a partir do *eucalyptus globulus*) e tranquilizantes. [440]

Estima-se que houve uma redução de 63% das despesas com a compra de medicamentos alopáticos desde de que a produção dos fitoterápicos foi disponibilizada ao público. Além de mais baratos, esses produtos tem a vantagem de valorizar a cultura e o meio ambiente local, demonstrando a viabilidade de sistemas de manejo florestal alternativos à exploração madeireira que incorporam as duas dimensões da sustentabilidade: a social e a ambiental.

---

[439] Website da Klabin. www.klabin.com.br.

[440] BACHA, C.J.C. ***Exemplos de práticas bem sucedidas de administração dos recursos naturais e do meio ambiente*** (Projeto: Combinação de produção de madeira para elaboração de celulose com práticas de preservação ambiental – a experiência da Klabin no Paraná). Rio de Janeiro: Banco Mundial/FGV, Jul. 1995. Mimeo.

Esta, ao lado de outras iniciativas na área social (o programa de Fomento Florestal da Riocell é um dos mais bem sucedidos do País. No ano de 1998 os pequenos produtores fomentados somavam 8.617 e desde 1996 a empresa divulga um Balanço Social) e ambiental (além da excelência do sistema de manejo, a Reserva Florestal da empresa é a maior do setor), contribuiram para que a Klabin atendesse aos critérios do mais exigente selo verde para o setor florestal, o Forest Stewardship Council, recebido em 1998, pela primeira vez conferido à uma empresa de celulose na América Latina. Este selo atesta os altos padrões de conservação e de sustentabilidade ambiental das atividades florestais, as condições de trabalho e melhoria de vida proporcionada aos trabalhadores da empresa, e os benefícios sócio-econômicos trazidos à comunidade, com destaque para as alternativas de geração de renda em atividades sustentáveis.

3. Aracruz: Diversificação duplamente estratégica

A mais nova tendência do mercado de celulose no Brasil é a diversificação em produtos de sólidos de madeira, motivada, principalmente, pelo acirramento da concorrência e pelo melhor aproveitamento das múltiplas utilidades da madeira oriunda de florestas plantadas de eucalipto, cujas diferentes fases do processo produtivo permitem aproveitamento para fins diversos em termos de idade, tamanho e qualidade da madeira. O processo de produção contempla a utilização completa dos subprodutos: a casca será utilizada para fabricação de substrato, os cavacos para fabricação de celulose e os resíduos serão utilizados como combustível para a secagem da madeira.

Excelente para a fabricação de móveis e para a construção civil, o eucalipto destaca-se ainda por ser um substituto barato à madeira nobre. Além disso, a diversificação de espécies plantadas reduz significativamente o impacto ambiental ao imbutir uma melhor taxa de conservação da biodiversidade. Outra vantagem é a perspectiva de abertura de novos empregos: a Aracruz anuncia 140 novas vagas na empresa Tecflor, recém operando em *joint-venture* com a Gutchess, empresa familiar norte-americana, cuja produção destina-se particularmente a abastecer o mercado interno (55%); e a Klabin promete 400 novos empregos diretos e 800 indiretos quando começar a operar sua fábrica de sólidos de madeira em *joint-venture* com a Boise Cascade Corporation. A Klabin Boise Madeiras será a maior do gênero no País e destinará cerca de 85% de sua produção para o mercado externo, principalmente aos Estados Unidos.

Esta é a primeira vez que uma empresa de celulose brasileira busca a diversificação. Há mais de 30 anos no mercado, a Aracruz visa com esta iniciativa atenuar o impacto dos ciclos de preços da celulose e adequar-se à configuração moderna das grandes empresas estrangeiras, chamadas de "indústria florestal" por explorar o potencial de uso múltiplo da madeira. Adicionalmente, está de olho no déficit de madeira para abastecer o mercado interno, anunciado para daqui a cinco anos.

A empresa encontrará, no entanto, um obstáculo à diversificação caso a expansão da área de plantação aumente significativamente. Segundo advertiu, em 1995, a sub-secretária de Meio Ambiente do Estado do Espírito Santo, Maria Heloísa Dias, por ocasião da primeiro encontro entre a empresa e o Estado para tratar do assunto: "*Qualquer diversificação necessitará de aprovação para renovação das licenças de operação. Se a diversificação significar mais eucalipto, poderá ficar difícil*". [441]

Mas a empresa tem um discurso pronto para responder às prováveis investidas dos ambientalistas contra a iniciativa. Conforme declarações do presidente, Carlos Aguiar por ocasião do lançamento do empreendimento - não por acaso publicadas em versão em inglês de maneira a facilitar a compreensão das ONGs internacionais que vigiam a empresa e instrumentalizam as ONGs locais:

[441] ***Gazeta Mercantil***, São Paulo, 26 jun. 1995.

"Instead of trying to increase even more the economies of scale and introduce sophisticated technology in order to obtain extra advantages, it would be more productive to consider the southern hemisphere as the prime future forestry resource, relocating to that region and forming self-sustaining forests that require one-tenth of the planted space while maintaining environmental quality and being totally compatible with modern environmental concepts. At the end of the day, shareholder or customer value is built on a strong technological foundation that can solve real technical, quality, and environmental problems by capitalizing on the positive aspects of globalization and keeping abreast with scientific and economic realities".[442]

A diversificação funciona, portanto, também como uma eco-estratégia, contribuindo para reverter a imagem negativa das florestas plantadas. Além de gerar novos empregos numa conjuntura de crise, as pesquisas de opinião revelam que quando o destino da madeira tem fins utilitários palpáveis, como a construção de casas e material de construção, o grau de tolerância da sociedade às "florestas" plantadas é bem maior.

Para atrair a atenção do consumidor brasileiro, um dos que mais consome produtos oriundos da madeira, a Aracruz construiu um protótipo de casa totalmente feita à base de eucalipto e inspirada em tecnologia nativa, batizada de "casa ecológica", que será em breve aberta à visitação pública. O apelo comercial destaca o custo baixo, o material renovável ou reciclado empregado na construção, a praticidade (é desmontável) e a rapidez da construção. O projeto tem como "padrinho" um ambientalista, Almir Bressan, que além de presidente da Associação Brasileira de Entidades de Meio Ambiente e também Secretário de Meio Ambiente do Espírito Santo. Outras empresas colaboraram no projeto, como a Cimaco, doando as telhas e a Philips, a iluminação, ao lado da ONG Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável. [443]

Contudo, é fundamental que esta nova indústria nascida no seio do eco-enclave ajude a alavancar a formação de um segmento empresarial local, funcionando como uma resposta ao desemprego provocado pela monocultura de eucalipto que, ao se mecanizar, dispensa um contingente expressivo de trabalhadores qualificados, os quais poderiam ser realocados em outras atividades produtivas, incrementando a economia regional. Segundo estatística da Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS), a indústria de madeira serrada gera um número de empregos quase três vezes maior do que o setor de celulose e papel. [444]

O caso da produção de sólidos de madeira é exemplar da combinação, no dizer de Teece (1998), de um novo *cluster* de competências, integrando ativos específicos da firma. Revela que o atendimento às demandas dos consumidores e outros stakeholders confere flexibilidade à indústria e aumenta as oportunidades de investimentos lucrativos.

Ao investir neste mercado a empresa procura tirar vantagem da *path-dependence* de uma trajetória construída no conhecimento acumulado sobre a plantação de eucalipto, ao mesmo tempo que responde à crise de instabilidade do mercado de celulose diversificando. Ao compatibilizar metas de performance econômica com a satisfação dos consumidores e o desenvolvimento regional, a empresa revela sensibilidade à sinalização do mercado influenciado pela sustentabilidade ambiental e senso de oportunidade em produzí-la pioneiramente, ao mesmo tempo que eleva seus standards sócio-ambientais ao lançar a produção de sólidos de madeira.

4. Champion: Irregularidades em nome do progresso [445]

Em 1996, a empresa Champion Papel e Celulose Ltda. foi surpreendida por denúncias de irregularidades na aquisição das terras destinadas à instalação de um empreendimento de

[442] Carlos Aguiar, Presidente e CEO da Aracruz defende indústria florestal (múltiplo uso). ARACRUZ CELULOSE S.A. ***Aracruz News***. [S.l.], Ano 4, n. 13, maio 1999.
[443] ***Gazeta Mercantil***, São Paulo, 04 ago. 1999.
[444] Geração de empregos diretos: papel e celulose: 102.000; carvão vegetal: 119.000; madeira sólida: 300.000. SBS. Dados Relatório de 1997.
[445] ***Gazeta Mercantil***. São Paulo, 19 jul. 1996.

plantação de eucalipto para exportar cavaco (madeira picada) num investimento da ordem de US$ 250 milhões. O governador do Estado do Amapá à época, Alberto Capiberibe, solicitou uma investigação para verificar se, de fato, estariam ocorrendo apropriações de áreas federais e se os títulos de propriedade apresentados pela empresa eram autênticos. A empresa alegou que já tinha identificado uma irregularidade, pois pagou por 35 áreas cujos títulos indicavam 284 mil ha, mas na prática encontraram apenas 249 mil ha.

O diretor de recursos naturais da Champion e responsável pelo projeto, Manoel de Freitas, culpou a falta de rigor do registro de imóveis rurais do Amapá e desafiou os responsáveis pelas denúncias, a Comissão Pastoral da Terra e as ONGs locais, a apresentarem provas de que a indústria coagiu os posseiros a venderem as terras e apropriou-se de terra pública. "*Essas pessoas, disse ele, são contra o progresso que estamos levando à região*".

A situação encontrada pela comissão de investigação era absurda. Levantou-se que a multinacional declarou ter adquirido uma área equivalente a 2% do território do Estado, ou 42% da área da capital. Eram cerca de 250 mil ha já comprados em oito municípios e outros 39% ha a serem negociados. Resultado: o EIA-RIMA foi suspenso até que a empresa oferecesse argumentos consistentes à comissão. O prazo expirou em 18 de julho de 1996 sem resposta e a comissão apurou os seguintes fatos, irrefutáveis pela aritmética: a soma de todas as áreas compradas pela Chamflora no município do Amapá não chega à metade da área total registrada em cartório. Isto é, os 65,7 mil ha que compõem a Fazenda Itapoã, segundo o cartório, são formados na verdade por apenas 21, 3 mil ha, com o agravante de que nenhum dos imóveis que foram reunidos para a formação da fazenda está regularizado junto ao Incra. Freitas atribui à má fé do proprietário da fazenda, João Roberto Bragança, que teria apresentado todos os títulos e certidões exigidas pela lei. Portanto, a Champion teria agido de boa fé e o propriedade deveria ser punido. Existiam, ainda, fortes indícios de que 28 mil ha de terras públicas foram apropriados ilegalmente.

Para Freitas, é notório que a situação dos títulos de posse e propriedade no Amapá é confusa, mas sugeriu, sutilmente, que essas irregularidades deveriam ser relevadas pelo governo pois o projeto ocuparia uma área inadequada à agricultura, onde a fauna é pobre e não existem tribos indígenas. Além disso, a floresta seria preservada na ordem de 35% das áreas adquiridas e as cem famílias que residem no local seriam beneficiadas com emprego e assistência social.

Quem é o verdadeiro culpado? O episódio demonstra que todos são culpados: a empresa que aproveitou-se da situação de irregularidade existente no Estado, o governo que falhou no controle e o proprietário da terra que, oportunisticamente, tirou proveito da transação. E tudo isso em nome do progresso econômico e do bem estar social. Ser portador do progresso supostamente redime a empresa de praticar e/ou ser conivente com ilegalidades e ataques ao bem público. Em suma, o culpado é o "progresso".

A estratégia da Shell no Projeto Camisea

1. A polêmica estradas x helicópteros e o custo financeiro de "fazer a coisa certa"

O maior desafio operacional do empreendimento em Camisea era o de transportar os materiais, provisões e equipamentos exigidos para construir as instalações do enorme campo de trabalho no baixo Urubamba. O assunto-chave era se deveria-se ou não construir estradas.

A consulta preliminar havia identificado séria oposição dos grupos de interesse com relação à construção de estradas na Amazônia. Embora a população pudesse ser potencialmente beneficiada por elas, a experiência anterior desaconselhava. A preocupação se deteve nos impactos econômicos, culturais e ecológicos devastadores do explosivo mix assentamento, desmatamento, degradação e abandono subsequente. Com o agravante que atrairia especuladores e desempregados estimulados pelo mega-projeto.

Na ocasião em que a decisão seria tomada, somou-se ao protesto dos grupos de interesse a recente crise desencadeada pelos empreendimentos na Nigéria e no Mar do Norte. A companhia anunciou, então, publicamente, um compromisso de que não construiria estradas na região do projeto que justificassem estas preocupações.

O pessoal operacional não fez objeção à esta decisão durante a fase de avaliação de dois anos, nem contestou a proibição de acesso por Cusco para a área de operações durante a fase de desenvolvimento *full-field*. O fato era que, o cronograma apertado do projeto não permitia que se atrasasse o trabalho nas instalações do campo até que a construção da estrada estivesse terminada.

Porém, em meados de 1997, objeções internas começaram a ser levantadas contra a decisão de "no roads" no que ela se aplicava às estradas dentro do campo, entre a área de gás proposta e os sete grupos de poços. A alternativa seria usar barcaças de transporte e helicópteros para transportar, literalmente, milhares de toneladas de equipamento e materiais. Operacionalmente, a comparação entre construir estradas ou usar helicópteros teria que ser feita levando-se em conta a demora no tempo previsto, custo e segurança durante a etapa de construção de uma estrada contra a maior demanda para apoio do helicóptero, tais como equipamentos complexos, caros e, igualmente, arriscados. Contudo, um estudo preliminar estimou que os riscos envolvidos na construção de um sistema de estradas e no transporte de cargas pesadas através da selva acarretariam perigos cuja intensidade era pelo menos tão grande quanto à associada ao uso de helicópteros.

Os gerentes de operações mais antigos acreditavam que uma rede de estradas na região era a única opção para apoiar a atividade de construção e perfuração. Este era o modo pelo qual os campos de gás sempre haviam sido desenvolvidos e, dada a postura, geralmente, conservadora adotada pelos engenheiros da companhia, os métodos de teste de tempo foram considerados preferíveis à inovação. Muitas pessoas, sobretudo a equipe de HSE, mas, também, de Operações, opuseram-se à esta visão tradicional e apoiaram as preocupações dos stakeholders locais, nacionais e internacionais, incluindo as comunidades nativas, que alegavam que, aquela que se tornaria a maior rede de estradas na Amazônia peruana, seria uma atração irresistível e perversa, facilitando o acesso de exploradores de madeira e terras.

Temiam, ainda, que as pessoas fossem se assentando progressivamente ao longo das estradas e das instalações de campo, aumentando a expectativa local sobre os benefícios sociais proporcionados pela empresa, tornando politicamente impossível para a companhia remover a estrada, apesar de seus compromissos anteriores. Julgaram a destruição ambiental séria, particularmente a fragmentação irreversível da biodiversidade, e o conflito social como inevitáveis neste cenário. Também foi reconhecido que uma decisão favorecendo as estradas poderia conduzir ao abandono do projeto por seus sócios tradicionais, assim como pelos membros mais detacados da equipe de HSE.

Impactos cumulativos

A parte mais frágil de qualquer avaliação de impacto é a avaliação dos efeitos cumulativos. Impactos cumulativos são aqueles que resultam de adições futuras a um projeto, de mudanças na política governamental ou da ação da sociedade suscitada pela implementação do projeto.

A oposição de alguns membros da comunidade ambiental internacional ao projeto Camisea originou-se, em grande parte, dos potenciais impactos cumulativos sobre a biodiversidade e as populações nativas se os muitos projetos de gás e petróleo planejados para a bacia amazônica fossem implementados simultaneamente.

Em geral, os engenheiros são resistentes em avaliar impactos que se estendem para além das fronteiras de suas operações. Esta resistência pode chegar ao extremo de desprezarem na projeção dos impactos futuros do projeto as reações do setor público e da sociedade, bem como de reconhecerem sua ignorância e familiaridade com a realidade local.

Entretanto, Camisea diferiu de projetos anteriores no mundo em desenvolvimento por adotar um processo de consulta destinado a identificar temas sócio-ambientais sensíveis, e considerar estes impactos cumulativos potenciais. Como resultado deste processo, uma ampla e diversificada gama de informações sobre o tema foi disponibilizada para a equipe de técnicos, permitindo-lhe ter uma perspectiva razoável das conseqüências potenciais de suas ações.

Inicialmente, poucos funcionários das áreas operacionais da SPDP consideravam que um tema social, não importando quão sério fosse, poderia valer mais do que uma determinação tecnicamente fundamentada em defesa da construção de estradas. Contudo, no fim de janeiro de 1998, no seminário final do grupo responsável pelo projeto conceitual de instalações de campo, foi acordado, após acirrado debate, que as estradas constituiam um impedimento nas esferas social e ambiental, e o projeto teria que avaliar a viabilidade de mudar a abordagem, passando a considerar o uso exclusivo de helicópteros nas atividades de construção e perfuração.

A aceitação da decisão imediatamente forçou inovações no projeto, que alteraram substancialmente muitas das pressuposicões que haviam previamente apoiado a construção de estradas. Por exemplo, o projeto original de agrupamento de poços teria requerido quase 1.000 vôos de helicóptero durante a construção de cada um. Porém, seguindo a decisão de "no roads", foram redesenhados agrupamentos para reduzir a menos de 200 o número de vôos necessários durante a sua construção.

Uma equipe integrada usando informação da engenharia de perfuração e oleodutos, e das divisões de construção e aviação da SPDP e da BCO, fez uma revisão extensa do impacto financeiro da decisão. Na reunião final do projeto a BCO apresentou o cenário do helicóptero, mostrando que seu custo líquido incremental sobre as estradas seria de apenas aproximadamente $9 milhões (em valores atuais), sem impacto sobre a data estipulada para o início do projeto.

Após meses de debate, esta estimativa final indicou um custo líquido de menos de um sexto da projeção original estimada em $60 milhões. Assim, o respeito pelo que muitos visualizavam como o aspecto sócio-ambiental mais importante e inovador do projeto, aumentou os custos globais em menos de 0.3%.

A experiência de Camisea revela como a aquisição de informação de melhor qualidade através do processo de consulta participativa a todos os stakeholders envolvidos é uma fonte de redução de risco, inclusive financeiro. Adicionalmente, comprovou que é possível nortear o design de projetos de engenharia pelas demandas da populaçao local.

2. EIA Adaptável: exemplo de auto-regulação

Logo após ter retornado à região de Camisea, a Shell decidiu iniciar uma Avaliação de Impacto Ambiental Adaptável, bem mais sofisticada e abrangente do que os Estudos de Impacto Ambiental convencionais (EIA). Consistiu num programa de monitoramento de biodiversidade adaptável que foi muito além de qualquer exigência governamental peruana, obedecendo ao seu compromisso com os "Mais Altos Padrões Industriais".

Pela natureza do negócio, seria necessário mais exploração para definir melhor as reservas conhecidas, pois os programas sísmico e de perfuração visam reduzir o nível de incerteza que existe quanto ao potencial da reserva. Mas, segundo o Gerente Geral de Camisea, Murray Jones, foi possível superar as limitações do processo do EIA reunindo-se mais informação e alterando-se o escopo do projeto. Assim, as consultas e o estudo da biodiversidade foram aceitas como atividades permanentes do projeto.

Esta abordagem auto-reguladora exemplifica como a Shell havia se tornado sensível à sua reputação internacional, e que os prazos deixaram de ser os determinantes da abrangência do EIA. Demonstra, ainda que quando a empresa quer ela pode ir além da regulação governamental, pois reúne todos os recursos e a massa crítica necessária para tal, colocando em evidência a falácia do determinismo tecnológico

Como observado por Hoffman (1997), este é um estágio superior, o penúltimo na sua classificação, para que ocorra uma efetiva transformação estrutural e cultural no interior da empresa, impondo standards para todo o setor. Como consequência, a pressão regulatória que nos primórdios do ambientalismo empresarial tinha sido o principal agente de mudança, perde influência, tornando desnecessários os instrumentos de comando-controle. A auto-regulação passa a ser o elemento dinâmico no processo em direção ao desenvolvimento sustentável.

3. Obstáculos à replicação da política de HSE: o conflito SPDP x contratadas

Visando alcançar os mais altos padrões tecnológicos no empreendimento em Camisea, a SPDP (Shell peruana) terceirizou a construção das obras do gasoduto e operações *in-field* delegando-as a um consórcio de empresas formado pela Bechtel, a brasileira Odebrecht e a peruana Cosapi. A Aliança (Alliance), como ficou conhecido o consórcio, foi uma fonte de conflito constante, revelando os riscos inerentes ao processo de replicação, sobretudo quando este envolve estratégias de participação social.

O projeto Camisea era visto pela SPDP como um laboratório para a empresa e seus funcionários, sendo necessário, portanto, engajar todos os envolvidos no processo de aprendizagem destinado a modificar o modelo tradicionalmente adotado nas suas operações de engenharia.

Embora experientes em obras desta magnitude, as empresas da Aliança não tinham experiência em empreendimentos nos quais os stakeholders participam do processo de tomada de decisões. Tentando evitar futuros problemas, a SPDP impôs às empresas-parceiras a contratação de 22 funcionários de seu próprio staff, alocados em cargos estratégicos no mais importante departamento do projeto, o HSE (Healthy, Safety and Environment). Exigiu também a participação dos gerentes da Aliança nos workshops de maneira a capacitarem-se a responder diretamente às demandas e questionamentos das comunidades e de outros stakeholders quando as obras começassem, cujas operações previam o envolvimento de cerca de 5.000 trabalhadores.

A decisão de suspender o empreendimento fez eclodir uma série de conflitos de governança e performance, evidenciando a falta de sintonia entre a Aliança e a SPDP. Dentre eles, destacam-se:

- Fraca percepção de que os CLOs deveriam desempenhar uma função diplomática, procurando obter importante *feedback* das comunidades que subsidiariam o design do gasoduto;
- Falha em fornecer aos CLOs suporte logístico e informação necessária para as consultas, como por exemplo, mapas topográficos, detalhamento do projeto, etc;
- Falha em alertar os CLOs a prestarem orientação sobre a política de contrato e as táticas de *off-shore*, resultando em contratos irregulares na compra de produtos alimentícios fornecidos pelas comunidades, na contratação trabalhadores e perdendo-se oportunidades em construção de capacitação local;
- Proteção insuficiente contra riscos e acidentes (um grave acidente ocorreu mesmo antes de iniciadas as obras); [446]
- Dificuldades em envolver e obter compromisso dos gerentes e engenheiros da Aliança para a política de HSE, em particular sua compreensão e adesão ao conceito de geração de capital social;
- Um sistema contra riscos foi elaborado, mas não implementado.

A principal causa do descompasso na performance da SPDP e da Aliança reside na estrutura distinta de riscos e metas. Enquanto as empresas da Aliança visavam maximizar lucro líquido na etapa da construção, a SPDP estava interessada em garantir a entrega de gás e maximizar lucros no horizonte de longo prazo (30 a 40 anos); enquanto a SPDP tinha internalizado a importância de privilegiar a performance do departamento de HSE como o mais significativo ativo na minimização de riscos e, consequentemente, de retorno financeiro e de imagem devido ao fracasso da experiência anterior, esta lição não foi absorvida pela Aliança, que não tinha incentivo em se envolver em um penoso e demorado processo de aprendizagem tendo tão curto período de tempo disponível antes do início das obras. Pressões para o cumprimento do cronograma físico e financeiro são fatores altamente restritivos em empreendimentos que envolvem mecanismos de consulta social.

A despeito dos seus esforços para refletir suas políticas sociais e ambientais na estrutura da Aliança, a Shell dedicou maior atenção a assegurar-se de que a Aliança evitaria impactos operacionais sérios no ambiente físico.

4. A "manualização" do *stakeholder dialogue*

Não estava claro para a Shell se o processo de consulta reduziria custos de transação e criaria recompensa para o projeto e os grupos de interesse envolvidos. A estratégia de envolver indiscriminadamente todos os stakeholders, embora democrática, poderia levar a retornos decrescentes conforme expandisse a abrangência do projeto. Sendo um processo de aprendizagem, a empresa avaliava permanentemente suas ações, buscando colher subsídios para aperfeiçoar o programa de consulta em sua aplicação em empreendimentos futuros.

O resultado do aprendizado em Camisea, ao lado de outras iniciativas no gênero empreendidas por empresas do Grupo Shell, permitiu a "manualização" do programa de consulta, consubstanciada no recém-publicado documento "Guidelines for Stakeholder Dialogue - a joint venture". Elaborado por uma equipe composta de funcionários da Shell e consultores da ONG britânica The Environment Council, a proposta do documento é inédita, confirmando o pioneirismo da Shell na operacionalizacão desta nova estratégia empresarial.

---

[446] A SPDP admitiu que, mesmo com todas as possíveis salvaguardas, alguns acidentes não poderiam ser evitados, citando a média de mortes e deficientes físicos legados por empreendimentos similares na América Latina. Contudo, foi firmado um compromisso entre a SPDP e o departamento de HSE da Aliança de que o projeto não provocaria nenhuma morte.

Logo de início, é enfatizada a mudança de concepção do que vinha sendo tradicionalmente entendido no ambiente empresarial como consulta a stakeholders (*"we need to talk about issues wich previously would have been discussed only within our businesses. We need to involve this wider spectrum of stakeholders as potential partners, rather than just as consultees"*), bem como ampliada a função deste instrumento. Além de potencializar a compreensão de oportunidades, o "stakeholder dialogue" significa prevenir conflitos e riscos com mitigação. [447]

A ampliação do espectro de grupos interesses considerados como legítimos stakeholders foi um processo gradativo, iniciado nos anos 90, motivado pela crescente pressão social e seu papel na desmoralização e destruição de empreendimentos econômicos de alto impacto sócio-ambiental. Ao original círculo composto de fornecedores e contratados, foram sendo, paulatinamente, agregados os consumidores, as ONGs e as comunidades e seus dependentes, direta ou indiretamente afetadas pelo projeto. Esta abertura justifica-se, particularmente, em empreendimentos de maior porte, como os da Shell. Como reconhece o documento: *"the bigger the business, the greater the number of people who can legitimately claim to be stakeholders". "Big businesses are sometimes targets just because they are big"*. [448]

Interessante observar que o documento admite existirem limites ao envolvimento dos stakeholders no processo de tomada de "decisões cruciais". Esclarece que nem todos estão dispostos a se comprometer e que seria impossível, e mesmo improdutivo, buscar um compromisso individual de cada um deles. E instrui sobre procedimentos e técnicas que devem ser utilizados na identificação e análise do perfil dos grupos de interesse genuinamente comprometidos com o projeto e seus desdobramentos sociais. Incluir esta ressalva no documento foi bastante oportuno. Revela que a empresa e seus colaboradores aprenderam alguma coisa com a experiência de Camisea e o potencial de fracasso no longo prazo da estratégia "everyone as a stakeholders". [449]

Contribuição do *stakeholder dialogue* ao gerenciamento do projeto

Segundo o documento, o "stakeholder dialogue" serve para identificar e antecipar potenciais problemas antes de eclodirem, apontar temas polêmicos e encaminhar soluções através da comunicação entre as partes e da aplicação de técnicas de resolução de conflitos. Para tanto, o processo de consulta deve ser implantado antes do início das operações e usado em projetos que apresentem ou "sinal de perigo" (por exemplo, existência de campanha de oposição ao projeto, ou a algum ponto específico, liderada por um grupo ativo de stakeholders; alto nível de expectativa sobre os benefícios sociais do projeto e uma história pretérita de insucesso na comunicação com a sociedade) ou " vazio de opinião" (desconhecimento a respeito dos objetivos do *stakeholder dialogue* ou existência de opinião formada sobre o projeto em virtude da assimetria institucional e cultural entre a empresa e os grupos de interesses).

Por não tratar-se de uma panacéia, é contra-indicado nos casos em que não existe compromisso da empresa com a continuidade do projeto, [450] uma vez que o custo de interromper um processo lento, caro e complexo é alto, sobretudo no quesito reputação e imagem institucional; quando as decisões já foram tomadas sem considerar a opinião dos stakeholders, e quando o projeto não dispõe de tempo suficiente para concluir todas as etapas do processo.

---

[447] SHELL INTERNATIONAL LIMITED (SI). *The Guidelines for stakeholder dialogue...* Op. cit. p. 5.
[448] Ibid. p. 6 e 10, respectivamente.
[449] Ver a respeito Box Elemento Surpresa no capítulo 4.
[450] No caso de Camisea, existia o compromisso da empresa, mas não do governo, levando à interrupção do projeto. A forma encontrada para contornar possíveis critícas à Shell, foi dar continuidade ao programa de geração de capital social e desenvolvimento sustentável, definido em conjunto com as comunidades e Ongs locais, ora em andamento.

5. Benefícios financeiros do stakeholder approach no projeto Camisea

É difícil generalizar o benefício financeiro da estratégia de stakeholder approach para empreendimentos diferentes, sobretudo para um Grupo do porte da Shell. Recente trabalho sobre os benefícios desta estratégia adotada no Projeto Camisea oferece um patamar através do qual outras experiências podem ser avaliadas, apesar da singularidade daquela situação. [451]

Um dos principais obstáculos à incorporação das demandas dos stakeholders no projeto Camisea foi o custo financeiro que isto acarretaria. A opção por incluir as comunidades nativas no processo de tomada de decisões, que envolve desde a escolha das áreas de perfuração até os procedimentos operacionais, gerou um debate intenso no interior da empresa acerca da viabilidade financeira de algumas reivindicações, muitas das quais exigiam alteração substancial no desenho e na estrutura do projeto original. Se por um lado o stakeholder approach era uma estratégia irrevogável e compromisso público da Shell, por outro, representava risco ao cumprimento do cronograma físico e financeiro do gasoduto, calcanhar-de-aquiles de qualquer empreendimento econômico de grande porte.

Até o momento da decisão final em investir em Camisea, em meados de 1998, o investimento da Shell em medidas de proteção sócio-ambientais, consultas aos grupos de interesse e modestos investimentos locais para geração de capital social e desenvolvimento sustentável, constituiu aproximadamente 1,2% dos custos de planejamento e instalação do projeto.

A polêmica estradas x helicópteros ilustra o potencial de impacto financeiro de decisões operacionais subordinadas ao stakeholder approach. Segundo o estudo de Dabbs e Bateson (1999), na perspectiva de curto prazo, seriam construídos 500 km de rede de estradas segundo o projeto original, ao passo que o custo incremental de usar o helicóptero representou apenas 0.3% do custo total do projeto. Já os impactos de longo prazo, mais difíceis de serem estimados, relacionados com vendas, marketing, reputação institucional e segurança, além do potencialmente explosivo risco social, conferiam superioridade à segunda opção. Em uma região ambientalmente sensível localizada num país politicamente instável, abrir estradas significava estimular atividades econômicas ilegais, sabotagem e terrorismo.

Outro exemplo igualmente eloquente diz respeito ao aerobarco. Enquanto o custo das modificações feitas no desenho original do aerobarco foi de apenas 5 milhões de dólares, no caso de fracasso do empreendimento, os estudos estimaram redução das vendas entre 5 a 15%, no valor médio de 22 milhões de dólares.

Esses investimentos e salvaguardas alavancaram benefícios totalmente desproporcionais aos seus custos respectivos, que incluíram redução de risco (risco sócio-ambiental e risco de operar num país instável politicamente), "*goodwill*", e custos evitados em momentos futuros. Enquanto esses custos foram sentidos, principalmente, nas operações empresariais de curto prazo, as conseqüências financeiras poderiam perdurar além da vida do projeto.

A nível nacional, integrar ou ignorar as preocupações sociais pode ter impacto sobre áreas como segurança no projeto, marketing e vendas, financiamento do projeto, relações governamentais e ações legais. A nível internacional, as conseqüências financeiras podem afetar a reação pública Internacional, a capacidade da empresa para conquistar projetos futuros, e a satisfação dos acionistas.

Dabbs e Bateson estimaram o impacto financeiro de algumas destas fontes, afetadas pela adoção destas políticas, fundamentado nas análises daquelas unidades administrativas responsáveis por cada uma das áreas em questão. A nível internacional, extrapolou-se de circunstâncias semelhantes onde a falta inicial de investimento adequado e de compromisso por parte da gerência tinham trazido perdas devastadoras para a companhia. Se Camisea

[451] Este tópico baseou-se em DABBS, A., BATESON, M. "The Corporate impact of addressing social issues in projects in the developing world**"**. ***The Journal of Environmental Monitoring and Assessment***. (in press)

fosse bem sucedido, e não se transformasse num novo Brent Spar, por exemplo, calculou-se que a recompensa financeira (traduzida em poupar custos com ação pública, tempo e perda patrimonial) situar-se-ia entre $79 e $165 milhões em termos de valor líquido presente, ultrapassando de longe os custos incrementais, até mesmo no cenário de benefícios mais baixos.

Os autores concluem que "*there is growing awareness that addressing these concerns does not depend on a tremendous investment but more on a proactive approach, managerial ability and commitment tied to smart investment."* O custo inicial de incorporar essas preocupações é, de fato, um investimento que tem impacto significativo no empreendimento como um todo. As companhias que possuam as habilidades necessárias para administrar estas questões fazem isso numa fração do custo, e de forma muito mais eficaz do que aquelas que não contam com uma abordagem integradora.

Logo, faz pouca diferença prevenir ou calcular se ou não os programas sócio-ambientais são custo-efetivos, uma vez que a sua ausência pode gerar problemas profundos, irreversíveis e de solução muito mais dispendiosa, associados à própria competitividade, considerando a incerteza que assola a indústria. Neste sentido, o "*driver*" mais importante é o próprio conceito de desenvolvimento sustentável, que já se tornou uma convenção do mercado. Assim, não há outra alternativa a não ser assumir estes custos como um custo fixo de operações.

Embora as circunstâncias de Camisea sejam únicas, as conclusões gerais do estudo de Dabbs e Bateson são válidas para qualquer indústria atuando em qualquer localização geográfica. Nenhum projeto está livre de risco social, embora variem os graus de sensibilidade a riscos empresariais socialmente relacionados, tais como segurança, pressão pública, ação legal, omissão governamental, instituições financeiras, clientes, proprietários ou acionistas. Em companhias grandes e mundialmente conhecidas, como a Shell, o impacto da pressão internacional é bem maior do que nas companhias de menor porte e de menos visibilidade.

A indústria vem crescentemente se conscientizando de que agregar questões sócio-ambientais em empreendimentos econômicos não implica em custos elevados, devendo ser encarado, de fato, como um investimento inteligente, e não despesa. Requer, basicamente, a adoção de uma postura pró-ativa, habilidade administrativa e compromisso corporativo, angariando, em contrapartida, a boa vontade dos governos e consumidores, e o apetite dos investidores. O impacto de longo prazo na posição financeira de uma companhia não está relacionado exclusivamente à sua habilidade em obter financiamento. O potencial de capitalização de uma empresa, e sua habilidade em auto-financiar projetos futuros, influencia decisivamente o seu valor de mercado.

Calculou-se que o benefício gerado pelo stakeholder approach ao projeto Camisea ultrapassaria o investimento realizado em cerca de 50 milhões dólares, sem considerar outros vultosos benefícios financeiros, como o efeito positivo para as empresas envolvidas sobre a negociação de projetos futuros e o preço das ações da companhia. Ao término do projeto, as empresas parceiras Shell e Mobil passaram a considerar a administração de temas sociais e ambientais como parte integrante do seu negócio, decisão que não só faz sentido a longo prazo, mas também é fundamental para conquistar e manter a "Licença Social para Operar".

CAPÍTULO VI

Conclusões

6.1. Stakeholder approach: incerteza e risco

A primeira constatação a respeito da interação desenvolvimento tecnológico/regulação ambiental é a de que ela acarreta mudanças: mudanças na base produtiva, envolvendo processos tecnológicos que rompem com um determinado padrão de regularidade; mudanças na estrutura de mercado, originadas por restrições legislativas e preferências dos consumidores e, como corolário, mudanças organizacionais decorrentes das estratégias empresariais. Em tal contexto, as dimensões sócio-institucionais desempenham um papel decisivo na operacionalização dessas mudanças.

No caso das indústrias eco-comprometidas está clara a trajetória tecnológica a ser seguida. Esta vai ao encontro da máxima preservação e recuperação dos recursos naturais e de métodos não poluentes, de maneira a prolongar sua existência. Logo, embora este novo paradigma tecnológico tenha sido deflagrado, em grande medida, por pressão da sociedade, ganhou autonomia de vôo dada a emergência em garantir as fontes de suprimento de matéria prima por um máximo período de tempo possível.

Tal suposição, indicaria que a estratégia da sustentabilidade ambiental não corre o risco de reversão. Contudo, conforme tentamos demonstrar, seu sucesso está condicionado à variáveis não estritamente tecnológicas e mercadológicas. Hodgson argumenta que, em alguns casos, a inovação pode se realizar por acidente, enquanto em outros, mesmo a natureza e aplicação do projeto são desconhecidas antecipadamente.[452]

Essas considerações reforçam a tese de que a incerteza, ou a falta de informação, é um dos fatores centrais que determinam a existência e a natureza da firma. A firma como uma relativamente durável estrutura organizacional é capaz de lidar com a falta de conhecimento sobre os frutos futuros da pesquisa e do desenvolvimento de inovações. Logo, pode suportar riscos não quantificáveis os quais seriam evitados na volatilidade do mercado. Particularmente, grandes empresas são capazes de implantar e manter um departamento de P&D com seus próprios fundos, sem obter sucesso por um longo período de tempo. Ao investir em P&D, bem como no stakeholder approach a empresa está dando um salto no escuro, cujo retorno financeiro é desconhecido. Assume, assim, compromissos com a performance futura baseada na expectativa, não havendo um cálculo de risco *realmente* confiável.

O empreendimento da Shell em Camisea é exemplar. Praticamente não se mediu esforços nem recursos para pôr em prática a estratégia escolhida para implementá-lo. Uma tentativa de quantificar financeiramente o projeto foi sugerida e

executada espontaneamente por dois próximos colaboradores, e tem servido, basicamente, para propagandear a relevância da estratégia junto a banqueiros e empresas colaboradoras, e não para consumo próprio da empresa. Evidência de que, uma vez definida a estratégia, a firma dificilmente se desviará dela já que nela está depositada a expectativa futura da verdadeira fonte de lucros extraordinários, e não nos investimentos. Por isso os cálculos de risco existem, mas não são, realmente, confiáveis. Aliás, a Shell foi, no ano de1998, a empresa que mais "perdeu".

Considerando-se que o fortalecimento da vantagem competitiva dessas empresas depende do êxito da política de relacionamento com os stakeholders, é nesta que passam a se localizar os riscos. O ambiente de incerteza impulsionado, em grande medida, condicionado, pelas expectativas geradas pela dinâmica do "enraizamento social" desta estratégia, desencadeia um fluxo contínuo e incontrolável, de demandas no sentido de mais políticas e mais tecnologia ambientalmente apropriadas e socialmente mais justas.

Estariam, por essas razões, essas firmas mais vulneráveis ao controle social, ocorrendo, com isso, uma inversão de papéis no interior da estrutura de poder da empresa. Papel este redifinido, refuncionalizado, por um padrão de concorrência que orienta-se no sentido da amplificação, expansão e dilatação dos elementos de Reciprocidade e Redistribuição, mencionados por Polanyi, subordinando ao controle social todos os demais elementos que compõem os processos decisórios. A perícia na administração da relação com os stakeholders passa a ser crucial, o que significa que deve integrar as rotinas responsáveis pelo processo de aprendizagem da organização.

Esta é uma das razões pelas quais a economia neoclássica não é capaz de explicar a origem e a trajetória das diferentes dimensões de inovação, mormente as baseadas em pressupostos sócio-ambientais, uma vez que o mercado, através do preço e da racionalidade dos agentes, dispensaria a política de inovação, o planejamento e, no limite, as instituições com caráter regulatório e sujeita às práticas de negociação entre os stakeholders.

Capacitações dinâmicas e ativos intangíveis: a essência dos negócios

Ativos intangíveis, como conhecimento e reputação, serão a essência dos negócios e as principais fontes de vantagem competitiva no próximo milênio. Esta é, em síntese, a mensagem do premiado artigo de Teece (1998), no qual o autor refina o

[452] HODGSON, G.M. ***Economics and institutions***…Op. cit. p. 212.

papel do ativo conhecimento na potencialização das "capacitações dinâmicas" da firma. Este approach baseia-se na teoria da concorrência de Schumpeter, segundo a qual as firmas competem por design de produtos, eficiência de processo e outros atributos. Contudo, segundo Teece, o conceito foi consideravelmente alargado pela globalização da economia, passando a englobar "…*the ability to sense and then to seize new opportunities, and to reconfigure and protect knowledge assets, competences, and complementary assets and technologies to achieve sustainable competitive advantage*". [453]

Nesta perspectiva, a sensibilidade e o senso de oportunidade demonstrados pelo empresário constituem o passo inicial para posicionar a firma no rumo da nova competição, vindo, em seguida, a habilidade em desenvolver novos domínios de competência ou em promover "novas combinações" entre recursos e competências, capazes de surpreendar as firmas em sua constante busca por imitar os concorrentes mais qualificados. Este processo que "dirige a destruição criativa", resulta na criação de novas vantagens competitivas de longo prazo.[454]

Na visão de Teece, conhecimento, competência e reputação como recursos intangíveis emergem como os agentes-chaves de vantagem competitiva nas economias desenvolvidas. Persiste, porém, a dificuldade de compreender o alcance e a profundidade dessa mudança, uma vez que os desafios para agregar valor enfrentados pelo gerenciamento estão migrando da esfera administrativa para a empresarial. Isto é, a melhor administração não é aquela que persegue "lucros superiores" na visão ricardiana. As fontes de geração de riqueza nos dias de hoje são bastante diferentes daquelas de vinte anos atrás. São elas: "*the renewal of incumbents; the explotation of technological know-how, intellectual property, and brands; and the successful development and commercialization of new products and services*". [455]

As implicações para o gerenciamento são consideráveis, entre elas, novas formas de organização dos negócios e novos estilos de gerenciamento que fortaleçam os ativos intangíveis e ponham em prática as capacitações dinâmicas. Neste contexto, as considerações sobre custos de transação perdem importância, sendo mais crítico a

[453] Ibid. p. 72.
[454] A Aracruz, por exemplo, saiu na frente na combinação de um novo *cluster* de competências (segundo Teece, "*integrated clusters of firm-specific assets*") ao lançar a produção de sólidos de madeira, revelando sensibilidade à sinalização do mercado influenciado pela sustentabilidade ambiental, e senso de oportunidade em produzi-la pioneiramente .
[455] TEECE, D.J. "Capturing value... Op. cit. p. 76.

obtenção do ativo conhecimento, que desloca o foco de atenção da minimização do custo para a maximização do valor. [456]

O conhecimento construído pelo stakeholder approach é um ativo intangível, altamente tácito e subjetivo. São inúmeras as barreiras impeditivas à sua replicação, que não se esgotam na adaptação do gerenciamento e sistemas de produção às características locacionais, tanto aquelas relacionadas ao ambiente físico quanto aos recursos humanos. Apesar das tentativas de codificação deste conhecimento, é impossível forçar a aplicação de técnicas e processos empregados em um determinado empreendimento, voltado para uma realidade específica, sem consulta social prévia.

Stakeholder approach e vantagem competitiva

O conhecimento e as competências gerados na operacionalização do stakeholder approach representam um poderoso diferencial de competitividade no setores que analisamos. Além disso, corresponde a um dos *trade-offs* da tipologia proposta por Porter, segunda a qual inconsistência em imagem e em reputação demanda esforços gigantescos para criar uma nova imagem, processo que, em geral, representa dezenas de milhões de dólares para uma grande indústria.

De acordo com Porter, a "efetividade operacional" (*operational effectiveness*) (isto é, desempenhar atividades similares melhor do que seus rivais) é uma meta distinta de estratégia (que significa desempenhar atividades similares por caminhos diferentes dos seus concorrentes), sendo sua existência necessária, mas não suficiente, para garantir vantagem competitiva à firma.[457] A firma deve mudar sua estratégia se existem mudanças estruturais profundas no setor ao qual pertencem, mas a escolha em assumir uma nova posição deve ser guiada pela habilidade em encontrar diferenciais (*trade-offs*) e alavancar um novo sistema de atividades complementares que sustentem vantagem competitiva. Porter cita como exemplo o TQM (Total Quality Management) e o *benchmarking*, que mudaram a forma como as

[456] "*What is the need to focus on developing a deeper understanding of imitability and replicability issues with respect to intangibles and the role of markets in undermining traditional forms of competitive advantage*". Ibid. p. 76-77.

[457] Na definição de Porter: "*Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well - not just a few - and integrating among them. If there is no fit among activities, there is no distinctive strategy and little sustainability*". Adverte que existem limites ao alcance da "efetividade operacional" enquanto estratégia competitiva, entre eles, o fato da imitação ocorrer muito rapidamente. PORTER, M. E. “What is strategy?”. ***Harvard Business Review***, Harvard, p. 61-78, Nov./Dec. 1996. p. 75-78.

firmas desempenham suas atividades, ao eliminar ineficiências, proporcionar mais satisfação aos consumidores e realizar *best practice*.

Na interpretação de Porter, a popularização da terceirização e da corporação virtual reflete o crescente reconhecimento de que é difícil desempenhar todas as atividades tão produtivamente como especialistas. [458] Este é um dos aspectos da "efetividade operacional" que pode ser bastante aperfeiçoado pelo stakeholder approach, cujas técnicas envolvem monitoramento e avaliação permanentes dos parceiros e colaboradores, fornecendo subsídios para ajustes e refinamento do modelo de gerenciamento.

Neste contexto, os stakeholders passam a ter um papel efetivo no processo de *decision-making* da empresa, influenciando na (re)orientação da trajetória tecnológica, ganhando espaço para interferir na própria dinâmica dos mercados, e capacitando-se politicamente para melhor defender seus direitos e impor seus interesses.

A "descoberta" desta valiosa fonte de vantagem competitiva ("coopetitive", como querem alguns, isto é, competir cooperativamente[459]) pode vir a disciplinar a competição e a abalar a suposta superioridade da indústria, ao despertar-lhes valores éticos, humanos e democráticos, enquanto o mundo não muda, definitivamente, para melhor….

[458] Segundo Porter, "*the more benchmarking companies do, the more they look alike. The more that rivals outsource activities to efficient third parties, often the same ones, the more generic those activities become. As rivals imitate one another's improvements in quality, cycle times, or supplier partnerships, strategies converge and competition become a series of races down identical paths that no one can win*." PORTER, M. E. “What is... Op. cit. p. 64.

[459] HART, Stuart L. "Beyond greening: strategies for sustainable world". ***Harvard Business Review***, Harvard, pp-66-76, Jan-Feb. 1997.

6.2. O Tempo e as novas utopias

No contexto de embate ideológico entre capitalismo e socialismo na década de 50, coube a Schumpeter a ousadia de enunciar uma premissa polêmica sobre a dinâmica do capitalismo: o que sempre houve, e sempre haverá, é uma base de cooperação entre as classes, e não de antagonismo estrutural.[460] Esta tese é desenvolvida no definitivo Capitalismo, Socialismo e Democracia, no qual o Schumpeter político sobressai. No Prólogo da Parte II, onde descreve a tese central do livro, defende que,

> "…o desempenho real e esperado do capitalismo se faz de maneira a negar a idéia de seu colapso sob o peso do fracasso econômico; mas seu próprio êxito solapa as instituições sociais que o protegem e inevitavelmente cria as condições em que ele não é mais capaz de viver e que apontam com força para o socialismo como seu herdeiro virtual." [461]

Ao longo do livro, em numerosas ocasiões, Schumpeter relativiza a visão marxista de luta de classes, ressaltando a ambiguidade inerente ao papel e ao comportamento social da elite, um misto de exploradora e protetora, construídos ao longo da trajetória histórica da transição do feudalismo para o capitalismo. O autor lembra, por exemplo, que no final do século XIX a considerável melhoria na qualidade de vida do trabalhador, deveu-se, provavelmente, à presença das grandes empresas, a despeito do choque que esta suspeita nos provoque: "*A relação entre ambas [classe capitalista e proletariado], em tempos normais, é basicamente de cooperação, e qualquer teoria que afirme o contrário terá que se apoiar, em grande parte, em casos patológicos. Na vida social, o antagonismo e a aliança são, naturalmente, ubíquos e inseparáveis, exceto nos casos raros*"[462]

Por isso, Schumpeter cobra de Marx, coerência entre a sociologia e a teoria econômica, através da correspondência entre conceitos tais como classe, interesses de classe, comportamento de classe e valores econômicos, lucros, salários, investimentos, e como estes geram *"o processo econômico que acabará por romper*

---

[460] SCHUMPETER, J. A. ***Capitalismo, socialismo e democracia***. Introd. Tom Bottomore; Trad. Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984 (1. ed. 1942). p. 37.
[461] Ibid. pp. 87-88.
[462] Ibid. p. 111.

sua própria estrutura institucional e ao mesmo tempo criará as condições para o surgimento de outro mundo social".[463]

Schumpeter desenhou um cenário no qual a economia capitalista viria a satisfazer tão plenamente os desejos dos homens que as oportunidades de investimento seriam reduzidas drasticamente. É o cenário das "oportunidades decrescentes de investimento". À seu reboque, também a função empresarial sofreria, resultando na sua "obsolescência". O capitalismo estaria fadado à atrofia, descaracterizando-se como processo essencialmente evolutivo e dinâmico, e no seu lugar um socialismo de tipo "sóbrio" surgiria naturalmente.

Conforme admitia o próprio Schumpeter, este cenário levaria muito tempo para se concretizar, mas tem sido, historicamente, recolocado, seja pelos defensores do capitalismo, ao qual são atribuídas capacidades intrínsecas para atingir um estágio de satisfação plena das necessidades humanas, seja pelos adeptos do socialismo, e suas variantes teóricas, auto-proclamados os mentores deste projeto de sociedade.

Schumpeter propõe-se a desenvolver a seguinte hipótese: o socialismo pode nascer dentro da dinâmica da evolução capitalista, do seu atavismo em direção ao progresso técnico, à automação, destruindo os alicerces construídos ao longo desta trajetória para sustentar sua estrutura e, no limite, desalojando o seu próprio mentor e organizador: o empresário. Este perderia sua função, constituindo-se em apenas mais um assalariado. Assim, conclui,

> "...Os verdadeiros construtores do socialismo não são os intelectuais e agitadores que o defendem, mas os Vanderbilt, os Carnegie e os Rockefeller" e reconhece, "esse resultado pode não agradar, em todos os aspectos, aos socialistas marxistas, menos ainda aos socialistas de tipo mais popular (mais vulgar, diria Marx). Mas, no que diz respeito ao prognóstico, não difere dos deles...".[464]

Guardado o excessivo simplismo da assertiva, mais imbuída de ideais do que de consistência científica e embasamento histórico, Schumpeter desenhou um argumento bastante lógico para anunciar o inevitável fim do capitalismo, identificando dois processos de auto-destruição inerentes a este sistema: a destruição criativa[465] e a destruição das camadas institucionais protetoras[466], que em muitos aspectos se

---

[463] Ibid. pp. 37-38.
[464] Ibid. p. 176.
[465] Segundo Schumpeter, atua na esfera das forças produtivas: "*o processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova".* Ibid. p. 112-113.
[466] De acordo com Schumpeter, os efeitos destrutivos inerentes ao processo capitalista se estendem à sua estrutura institucional. Da mesma forma que a burguesia destruiu as instituições tipicamente feudais,

aproximam da tese de Marx, segundo a qual cada modo de produção traz em si os germes de sua própria destruição. [467]

Nessas premissas de Schumpeter, encontram-se pontos de convergência com os fundamentos da sociologia econômica, que questiona princípios básicos da economia neoclássica. Seus expoentes, Polanyi, Granovetter e Swedberg, valorizam a precedência do contexto histórico na análise sociológica e institucional, enxergando a mútua fertilização e articulação entre os grupos sociais, e sustentam, inspirados em Schumpeter, que existe um potencial no capitalismo de caminhar em direção ao resgate de valores mais democráticos, como cooperação e reciprocidade.

Como vimos, vivemos, hoje, um novo momento deste cenário recorrente descrito por Schumpeter, reavivado pelo péssimo desempenho do modelo neo-liberal que substanciou a evolução do capitalismo hegemônico nas últimas três décadas deste século. O modelo de desenvolvimento sustentável, saudado como o portador desta nova utopia promete alcançar, finalmente, esses ideais para a humanidade sem precisar recorrer ao socialismo, mas reformando as próprias estruturas capitalistas. Contudo, só o tempo dirá se esta nova utopia será a redentora dos estragos cumulativos do modelo capitalista.

Tempo e decisões cruciais

As duas dimensões de tempo, o tempo histórico ("*o condicionamento das decisões sobre o futuro pelas estruturas do presente e decisões tomadas no passado*") e o tempo expectacional ("*a influência do futuro no presente através das avaliações, expectativas, formadas pelos agentes no momento das suas decisões*)[468], presentes nos processos decisórios empresariais impactam, dramaticamente, o cenário de escassez absoluta dos recursos naturais, o qual, forçosamente, as empresas passarão a ter que considerar ao projetar seu planejamento para o século XXI. A despeito de seu conteúdo apocalíptico, serão nas decisões tomadas no presente que se poderá evitar um possível colapso do sistema.

---

tendo delas se aproveitado para construir a sua configuração institucional específica, o mesmo ocorre no interior da própria estrutura capitalista ao destruir a pequena e média produção - suporte para a sua ascensão - no momento em que o processo de burocratização da grande empresa atinge um estágio tão avançado que a todos obsorve. Ibid. p. 176-185.

[467] Em inúmeras oportunidades ao longo do Capitalismo, Socialismo e Democracia, Schumpeter menciona uma certa ambiguidade no papel do empresário, meio explorador/meio protetor, que remonta aos primórdios do feudalismo, durante o qual a nobreza e burguesia atuavam de forma ambígua.

[468] BURLAMAQUI, L.. ***Capitalismo organizado no Japão***…Op. cit. p. 9.

Sob condições de incerteza e de escassez de informação, as convenções são instrumentos poderosos na definição de cenários sobre os quais se constroem expectativas. E quanto mais difundidas e mais influentes se tornam, mais força institucional adquirem. A convenção da sustentabilidade ambiental carrega este potencial, resgatando para o interior do plano estratégico dos negócios conceitos como valores morais, ética, igualdade e justiça social. Na perspectiva schumpeteriana resultaria daí o nascimento de um novo "ciclo de negócios" (*business cycle*), desde que as formas organizacionais demonstrassem adaptação ao novo padrão. [469]

Por conseguinte, a absorção deste novo padrão está condicionada ao tempo, que por sua vez, condiciona a empresa de duas maneiras. Por um lado, constrange e impõe a velocidade do crescimento baseado no aprendizado; considerando que o aprendizado é um processo que toma tempo, a empresa não pode saltar etapas, dependendo de seus condicionantes internos e de suas rotinas para tomar decisões. Por outro lado, o tempo favorece o aprendizado, contribuindo, por exemplo, para a criação de vantagens comparativas para as empresas mais antigas no mercado.

O processo de aprendizagem envolve criatividade em todos os níveis, e não apenas no gerencial, tornando possível, no dizer de Best (1990), a "aprendizagem organizacional", isto é, a organização que progride através do aprendizado nas suas atividades cotidianas e não apenas através do departamento de P&D. A criação e execução resultantes do aprendizado, por sua vez, conduzem a oportunidades de crescimento, permitindo que a empresa gere mais recursos/serviços do que ela pode aproveitar (Penrose, 1959).

Baseando-se no conceito de decisões cruciais cunhado por Shackle, Burlamaqui observou

> "...As decisões empresariais são cruciais porque os agentes sabem que podem errar e que se o fizerem, incorrerão necessariamente em perdas e, no limite, podem, inclusive, quebrar. As decisões são cruciais também pelas consequências: elas destroem o contexto no qual foram tomadas, criando irrepetibilidades, descontinuidades e a possibilidade de futuros alternativos. Decisões cruciais são, neste enfoque, fundamentalmente aquelas referidas a

[469] Para Schumpeter, as "revoluções" do processo capitalista "*ocorrem em surtos distintos, separados uns dos outros, por períodos de relativa calmaria. O processo, como um todo, entretanto, funciona incessantemente, no sentido de que sempre existe ou revolução ou absorção dos resultados da revolução o que, em conjunto, forma aquilo que se conhece como ciclos de negócios*". SCHUMPETER, J.A. ***Capitalismo...*** Op. cit. p. 113. (1. ed. 1942).

> investimentos em capital fixo, estratégias tecnológicas e decisões de inovar...".[470]

As decisões informadas pela convenção do desenvolvimento sustentável possuem esta dimensão de crucialidade. Ao requererem alterações substanciais no rumo das trajetórias tecnológicas, flexibilidade gerencial e administração de uma gama diversificada de fontes de informação (aqui referida a todos os stakeholders que compõem a sociedade ampliada, e formas não tipicamente mercadológicas de obtenção de informação), modificam o contexto no qual foram criadas as estruturas tecnológicas pretéritas, descortinando um novo ambiente de seleção e incerteza para novos investimentos.

Best (1990) observou que Schumpeter rompeu radicalmente com o ideal da concorrência perfeita[471], e que na perspectiva schumpeteriana *timing* é crucial. Nas palavras de Best:

> "...firms that do not build their organization the capacity to anticipate change and seize opportunities will lose out to competitors who do, no matter how efficiently they allocate resources within the prechange conditions. The successful firms will be those that set aside resources for research and development, have vigorous planning departments, and enjoy sufficient profit margins to finance such overheads.".[472]

Esses atributos se encaixam às eco-comprometidas: noção precisa de *timing* para mudar, P&D forte, e recursos ilimitados para implementar a estratégia tecnológica definida, favorecendo-lhe o desempenho face às demais indústrias. Diante disto, poderíamos supor que longa vida de sucesso comercial estaria reservada à elas, o que, obviamente, é relativo. Embora, no stakeholder approach encontre-se o sentido da criação de ativos específicos e, portanto, sua fonte de heterogeneidade e diferencial de competitividade.

---

[470] Segundo Schumpeter: "*Concorrência perfeita não é apenas impossível, mas também inferior, e não títulos para ser apresentada como modelo de eficiência*". Ibid. p. 10.
[471] Ibid. p.141.
[472] BEST, M.H. “Theoretical perspectives on the firm”. In: ***The new competition****: institutions of industrial restructuring*. Harvard: Harvard University Press, 1990. p. 121.

Bibliografia consultada

ACSERALD, Henri. "Externalidade ambiental e sociabilidade capitalista". In: ***Anais do Workshop 'Economia da Sustentabilidade****: princípios, desafios e aplicações'*. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais da Fundação Joaquim Nabuco, 12-15 set. 1994.

ALTVATER, Elmar. ***O preço da riqueza****: pilhagem ambiental e a nova (des)ordem mundial*. Trad. de Wolfgang Leo Maar. São Paulo: UNESP, 1995. 333 p. (Ed. orig. 1992).

AMIGOS DA TERRA INTERNACIONAL – PROGRAMA AMAZÔNIA (FOEI), GRUPO DE TRABALHO AMAZÔNICO (GTA). ***Políticas públicas coerentes para uma Amazônia sustentável****: o desafio da inovação e o programa piloto*. [S.l.]: FOEI/GTA-Brasil, [1994?]. 190 p.

ANDREWS, Kenneth. "The concept of corporate strategy". In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources, firms and strategies****: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 52-59.

ARACRUZ CELULOSE S.A. ***Aracruz News***, [S.l.], Ano 4, n. 13, May 1999.

----------. ***Fatos & Números***, Vitória, ES: Gerência de Comunicação Corporativa (Aracruz Celulose), jan. 1995. 32 p.

----------. ***Manual do cultivo do eucalipto***. Vitória, ES: Programa de Fomento Florestal - Aracruz Celulose, [19--]. 16 p.

ARACRUZ CELULOSE S.A., ROCELL S.A. ***Efficiency and sustainability on Brazilian pulp plantations***. [S.l.]: World Resources Institute (WRI), 1995.

ARAÚJO, Angela M.C., TAPIA, Jorge R.B. “Coorporativismo e neocorporativismo: o exame de duas trajetórias”. ***BIB***, Rio de Janeiro, n. 32, p. 1-30, 2. sem. 1991.

ARROW, K. ***The limits of organizacion***. New York: W.W. Norton & Company, 1974.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE CELULOSE (ABECEL). ***Relatório Anual*** (Annual Report). Rio de Janeiro: ABECEL, 1994. 19 p.

----------. ***Relatório Anual*** (Annual Report). Rio de Janeiro: ABECEL, 1992.

----------. ***Cultura do eucalipto pela indústria brasileira exportadora de celulose***. Rio de Janeiro: ABECEL, [199-]. 16 p.

BACHA, Carlos José Caetano. ***Exemplos de práticas bem sucedidas de administração dos recursos naturais e do meio ambiente*** *(Projeto: Combinação de produção de madeira para elaboração de celulose com práticas*

de preservação ambiental – a experiência da Klabin no Paraná). Rio de Janeiro: Banco Mundial/FGV, Jul. 1995. 21 p. Mimeo.

BAHIA SUL CELULOSE S.A. ***Notas de reunião com as partes interessadas, em 27 de maio de 1997***. Teixeira de Freitas, BA: Bahia Sul, 11 jul. 1997.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). ***Segmento de celulose no mercado*** *(versão preliminar)*. Rio de Janeiro: DEEST-BNDES, 1993. 22 p. (Texto para Discussão, 11). Mimeo.

----------. ***A participação do Sistema BNDES na evolução do setor de papel e celulose no Brasil***. Rio de Janeiro: DERIN-BNDES, 1991. 106 p. Mimeo.

BARNEY, J. ***The gospel of wealth***. Republished. Harvard: Belknap Press of Harvard University Press, 1962.

BECKER, Bertha, MIRANDA, Mariana (Orgs.). ***A geografia política do desenvolvimento sustentável***. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997. 494 p.

BELIK, Walter. ***Auto-regulação de políticas públicas para o setor agro-alimentar no Brasil***. [S.l:s.n.], [19--]. 17 p. Mimeo.

BERGER, Suzanne. (Ed.). ***Organizing interests in western Europe***. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

BEST, Michael H. "Theoretical perspectives on the firm". In: ***The new competition****: institutions of industrial restructuring*. Harvard: Harvard University Press, 1990. p. 106-134.

BLOCK, Fred. "Disorderly coordination: the limited capacities of states and markets". In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 16 p.

----------. ***Postindustrial possibilities****: a critique of economic discourse*. Berkeley: University of California Press, 1990. 227 p.

BOOTH, Douglas E. ***The environmental consequences of growth****: steady-state economics as an alternative to ecological decline*. London: Routledge, 1998. 227 p.

BRASIL. Lei n. 6.938/81. Estabelece critérios para uma Política Nacional de Meio Ambiente, publicada em ***Diário Oficial*** (da República Federativa do Brasil), Brasília, 1981.

----------. Ministério do Planejamento. ***Projeto do II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975/1979)***. Brasília, Set. 1974.

BRÜSEKE, Franz Josef. ***A lógica da decadência****: desestruturação sócio-econômica, o problema da anomia e o desenvolvimento sustentável*. Belém: Cejup, 1996. 327 p.

BURLAMAQUI, Leonardo. "Evolutionary economics, state and democracy: some critical issues for a 21st Century Agenda". ***Archè Interdisciplinar***, Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano VIII, n. 23, p. 15-56, 1999.

----------. "Economic sociology, institutions and the evolutionary perspective in economics: towards a (much-needed) synthesis." ***International J. A. Schumpeter Society – Seventh Conference****: Capitalism and democracy in the 21st Century*, Viena, June: 13-16, 1998a. 1 p.

----------. "International sociological association annual metting panel: the legacy of Karl Polanyi – Polanyi as a key to the institutional structure of east-asian capitalism". ***International J. A. Schumpeter Society – Seventh Conference****: Capitalism and democracy in the 21st Century*, Viena, June: 13-16, 1998b. 2 p.

BURLAMAQUI, Leonardo. "Types of capitalism and types of democracy: the iron cage as 'Prision' vs. iron cage as 'Security'". ***International J. A. Schumpeter Society – Seventh Conference****: Capitalism and democracy in the 21st Century*, Viena, June: 13-16, 1998c. 2 p.

----------. "Sociologia econômica, instituições e a perspectiva evolucionária na teoria econômica: a recuperação de um diálogo". In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 21 p.

----------. ***Capitalismo organizado no Japão****: uma interpretação a partir de Schumpeter, Keynes e Polanyi*. Tese (Doutoramento em Economia) – Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1995. Mimeo.

----------. "Governabilidade e representação de interesses: três teses examinadas". ***Archè Interdisciplinar***, Rio de Janeiro, Ano III, n. 9, p. 45-66, 1994.

BURLAMAQUI, Leonardo, PROENÇA, Adriano. "Decisões sob incerteza, concorrência e estratégia: uma proposta de síntese conceitual". ***Archè Interdisciplinar***, Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano VI, n. 15, p. 65-99, 1997.

CARNEIRO, Roberto A.F. ***Impactos da indústria de papel e celulose sobre o extremo sul****: principais vetores de crescimento*. Salvador: CPE, 1994. 78 p.

CASTRO, Anna Maria de, DIAS, Edmundo F. ***Introdução ao pensamento sociológico***. [S.l.]: Eldorado, 1974.

CASTRO, Antônio Barros de. “Renegade development: rise and demise of state-led development in Brazil”. In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 31 p. (Ed. orig.: University of Miami, May 1994).

CENTRO DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS (CDDH). ***Fomento florestal****: o que é? a quem interessa? quanto ganha o produtor?*. Teixeira de Freitas, BA: CDDH, 1994. 40 p.

----------. ***Eucalipto-celulose – desenvolvimento para quem?****: A Bahia Sul Celulose – a questão do emprego e o papel do governo*. Teixeira de Freitas, BA: CDDH, 1993. 40 p.

CHANDLER, Jr, Alfred D. ***Scale and scope***. Harvard: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

----------. ***Strategy and structure****: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The Mit Press, 1962. 463 p.

CHANG, Ha-Joon. “A institutionalist perspective on the role of the state: towards and institutionalist political economy”. In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 20 p.

CHARKHAM, Jonathan. ***Keeping good company: a study of corporate governance in five countries***. Oxford: Oxford University Press, 1995.

CHOUCRI, N. "O meio ambiente e as empresas multinacionais". ***Diálogo***. [S.l.], vol. 25, n. 2, 1991.

COASE, R. H. "The problem of social cost". ***Journal of Law and Economics***, [S.l.], T. III, Oct. 1960.

COASE, R. H. "The nature of the firm". ***Economica***, n. 4, p.386-405, 1986 (Org. de 1937).

COCKRAM, Richard. “Bleaching chemicals: what’s next with TCF?”. ***Analysis***, Sweden, p. 22-23, April 1996.

COLEMAN, James. ***Foundations of social theory***. Harvard: Harvard University Press, 1990.

----------. ***Power and the structure of society***. New York: Norton, 1974.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. ***Built to last****: successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness, 1994. 322 p.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). ***Corporate Sustainability Report:*** *on a course for change*. Rio de Janeiro: CEBDS, July 1999.

----------. ***Desenvolvimento Sustentável*** *(Boletim Informativo Trimestral****)***. Rio de Janeiro, Ano II, n. 8, jun./jul./ago. 1999. 6p. il.

----------. ***Brasil Sempre***, Rio de Janeiro, Ano 1, n. 1, set./out./nov. 1999. 155 p.

CONSERVATION INTERNATIONAL (CI). "Reinventing the well: approaches to minimizing the environmental and social impact of oil development in the tropics". ***CI Policy Papers***, Washington, vol. 2, 1997.

CORIAT, Benjamin, DOSI, Giovanni. "Learning how to govern and learning how to solve problems: on the co-evolution of competences, conflicts and organizational routines". ***Prince Bertil Symposium***, Stockholm, School of Economics, Jun. 1994.

COSTANZA, R. "What is ecological economics?". ***Ecological Economics***, Amsterdam, Holland, n. 1, p. 1-8.

COSTANZA, R. (Ed.). ***Ecological economics****: the science and management of sustainability*. New York: Columbia University Press, 1991.

DABBS, Alan, BATESON, M. "*The Corporate impact of addressing social issues in projects in the developing world****"***. ***The Journal of Environmental Monitoring and Assessment***. (in press)

DALY, Herman E. ***Beyond growth****: the economics of sustainable development*. Boston, MA: Beacon Press, 1996. 253 p.

DAVIS, J. ***A commitment to sustainable development***. London: WBCSD, 1998.

DIERICKX, Ingemar, COOL, Karen. "Asset stock accumulation and sustainability of competitive" advantage". ***Management Science***, [S.l.], v. 35, n. 12, p. 1504-1513, Dec.1989.

DINIZ, Eli. "Reformas econômicas e democracia no Brasil dos anos 90: as Câmaras Setoriais como fórum de negociação". ***DADOS. Revista de Ciências Sociais***, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 277-313, 1994.

DORE, Ronald P. "National diversity and global capitalism". In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa*

sobre a reforma do estado. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 20 p.

----------. ***Taking Japan seriously****: a Confucian perspective on leading economic issues*. Stanford: Stanford University Press, 1987. 264 p.

----------. ***Flexible rigidities****: industrial policy and structural adjustment in the japanese economy – 1970/80*. London: Sthlone Press, 1986.

DOSI, Giovanni. "Tecnological paradigms and tecnological trajetories: the determinants and directions of tecnical change and the transformation of the economy". In: FREEMAN, C. (Ed.). ***Long waves in the world economy***. London: Butterworths, 1984.

DOSI, Giovanni, FREEMAN, Christopher, NELSON, Richard et al. (Eds.). ***Technical change and economic theory***. London: Pinters Publishers, 1988.

DURKHEIM, Emile. ***As regras do método sociológico***. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1974.

DUTRAIVE,Veronique. "La Firme Entre Transaction et Contrat: Williamson Épigone ou Dissident de la Pensée Institutionnaliste?" ***Rev. Économie Politique*** n.103, jan/fevr. 1993.

ELKINGTON, John. "Contributing to society: a personal view". In: SHELL INTERNATIONAL LIMITED (SI). ***Profits and principles: does there have to be a choice? The Shell Report 1998***. London: Shell International, 1998. p. 46-47.

----------. "Beyond greening: strategies for a sustainable world". ***Harvard Business Review***, Harvard, p. 66-76, Jan./Feb. 1997.

----------. ***Cannibals with forks****: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.

----------. ***Laying of ghost of the Brend Spar, from resurgence***. [S.l.]: SustaiAbility Ltd., 3 Sept. 1997.

ELKINGTON, John, KREANDER, Niklas, STIBBARD, Helen. "Hitting the higher group. Leading-edge companies are making dramatic progress in reporting - but contrarian sympathizers are logging behind". ***SustainAbility Limited from Tomorrow***, [S.l.:s.n.], vol. VIII, n. 1, Jan/Feb. 1998.

ENERGY INFORMATION ADMINISTRATION, U.S. DEPARTMENT OF ENERGY (EIA/DOE). ***International energy outlook 1998***. Washington: EIA/DOE, 1998.

ENVIRONMENTAL RESOURCES MANANGEMENT (ERM). ***Camisea field production facilities*** (EIA: Stakeholder Consultation Support Document). Peru: ERM-Peru S.A., June 1998.

----------. ***Camisea****: increasing social capital.* London: ERM, May 1996.

----------. ***Camisea project environmental profile***. London: ERM, 1995.

ESTAÇÃO BIOLOGIA MARINA/ACAPEMA/FASE – ***Inquérito civil sobre fomento florestal****: fomento da miséria*. Vitória, ES: FASE (Fed. de Órgãos para Assist. Social e Educacional), jan. 1993. 28 p.

ESTRADA, J., TANGEN, K., BERGESEN, H.O. ***Environmental challenges confronting the oil industry***. New York: John Wiley & Sons, 1997.

ETZIONI, Amitai. "The study of tastes will set thee free". ***Journal of Socio-Economics***, [S.l.], v. 27, n. 4, p. 475-478, 1998.

ETZIONI, Amitai, LAWRENCE, Paul R. (Eds.). ***Socio-economics****: toward a new synthesis*. [S.l.]: M.E. Sharpe, [19--].

EVANS, Peter. "Re-envisioning the reform process: a state-society synergy perspective". Presentation to the ***ECLAC Conference on The Caribbean quest:*** *directions for the reform process*. Port-of-Spain, Trinidad and Tobago, June 25, 1997. 27 p.

----------. "Transferable lessons?: reexamining the institutional prerequisites fo east asian economic policies." ***United Nations Conference on Trade and Development***, Berkeley, CA, July 1996. 33 p. Mimeo.

----------. ***Embedded autonomy****: states and industrial transformation*. Princeton: Princeton University Press, 1995. 323 p.

EVANS, Peter, RAUCH, James. ***Bureaucracy and growth:*** *a cross-national analysis of the effects of 'Weberian' state structures on economic growth*. Project on Bureaucratic Structure and Economic Performance. [S.l: s.n.], May 1997. 47 p. Mimeo.

FARIA, Alexandre de A., GUEDES, Ana Lúcia M., CARVALHO, Frederico A. de. "Empresa multinacional em face da questão ambiental: um estudo de caso no Brasil." ***Archè Interdisciplinar***, Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano III, n. 8, p. 7-29, 1994.

FAULDS, E., MORRISON, F., WILKINSON, A. – SHELL INTERNATIONAL (SI). "Engineering in a 'show me' world: a Brent Spar case study". ***The Annual Archievement Lecture to the Institution of Mechanical Engineers***. Middlesbrough, UK: University of Teesside, 4. Nov. 1998.

FINANCIAL Times. "BRENT Spar – a strange affair". ***Energy Economist Briefings***. London: Financial Times Energy Publishing, July 1995.

FOELKEL, Celso. “Forests of tomorrow”. Paper presented at the ***Third Global Conference on Paper & the Environment***. Secion 3, [S.l.], p. 94-97, [199-].

FONSECA, Maria da Graça D. "A indústria de papel e celulose no Brasil: um estudo sobre competitividade e meio ambiente". ***Informação Econômica***, São Paulo, v. 25, n. 10, p. 11-32, out. 1995.

FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources, firms, and strategies****: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. 378 p.

FREEMAN, C. (Ed.). ***Long waves in the world economy***. London: Butterworths, 1984.

FREEMAN, R.E. ***Strategic management****: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

GALASKIEWICZ, Joseph. "Making corporate sectors accountable: institution-building in Minneapolis, St. Paul". In: POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (Eds.) ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 293-310.

GERSCHENKRON, A. ***Economic backwardness in historical perspective***. Harvard: Harvard University Press, 1962.

GERTNER, David, MAY, Peter, CASTRO, Ana Célia, VINHA, Valéria G. da. ***Aracruz Celulose S.A****.: communication plan case study*. Washington: Management Institute for Environment and Business (MEB), Dec. 1996. 31 p.

GIDDENS, Anthony. ***The consequences of modernity***. Stanford: Stanford University Press, 1990. 186 p.

GIDDENS, Anthony, BECK, Ulrich, LASH, Scott. ***Reflexive modernization****: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford: Stanford University Press, 1994. 225 p.

GLADWIN, Thomas N. Comments on David Korten's "Do corporations rule the world? And does it matter?". ***Organization & Environmental***, [S.l.]: Sage Publications, vol. 11, n. 4, Dec. 1998.

GLADWIN, Thomas N., KRAUSE, Tara-Shelomith, KENNELLY, James J. “Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research”. ***Academy of Management Review***, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 1-34, Oct. 1995.

----------. “Beyond eco-efficiency: towards socially sustainable business”. ***Sustainable Development***, [S.l.], v. 3, p. 35-43, April 1995.

GONÇALVES, Múcio Tosta. "Tons do verde no Brasil: subordinação da política florestal à lógica da *plantation*". Paper apresentado no ***Seminário programa de ensino e pesquisa em reforma do estado***: resultados e reflexões. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, Ago. 1999.

----------. ***A indústria de celulose no Brasil****: análise de sua dinâmica no período 1950-1992*. [S.l.]: FASE/IBASE, out. 1992. 34 p. Mimeo.

GOODMAN, Ann. “Aiming high (and taking the flak)”. ***Tomorrow****: Global Environment Business*, [S.l.], v. VIII, n. 2, p. 52, Mar./Apr. 1998.

GRANOVETTER, Mark S. “Economic action and social structure: the problem of embeddedness". In: GRANOVETTER, Mark S., SWEDBERG, Richard (Eds.). ***The sociology of economic life***. Boulder, CO: Westview Press, 1992. 399 p. (Ed. orig. 1985).

GRANOVETTER, Mark S., SWEDBERG, Richard. (Eds.). ***The sociology of economic life***. Boulder, CO: Westview Press, 1992. 399 p. (Ed. orig. 1985).

GRAZIANO, Gigi. “*Lobbying*, troca e definição de interesses – reflexões sobre o caso americano”. ***DADOS. Revista de Ciências Sociais***, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 317-340, 1994.

GRIMALDI CASTRO, Alexandre, MORROT, Sérgio. “Perspectivas de desenvolvimento sustentado para o setor florestal na América Latina”. Paper preparado para o ***Workshop Regional “Sustainable Paper Cycle Projet***” – Organizado pelo International Institute for Environment and Development (IIED). Rio de Janeiro: [s.n.], 9-10 mar. 1995. 37 p.

GUERRA, Cláudio B. (Coord.). ***Meio ambiente e trabalho “mundo do eucalipto”***. [S.l]: Agência da Terra, 1995. 143 p.

GUIMARÃES, Roberto. "Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas". In: BECKER, Bertha, MIRANDA, Mariana (Orgs.). ***A geografia política do desenvolvimento sustentável***. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

HALL, R. "The strategic analysis of intangible resources". ***Strategic Management Journal***, [S.l.], n. 13, p. 135-144, 1992.

HART, Stuart L. "Beyond greening: strategies for sustainable world". ***Harvard Business Review***, Harvard, p-66-76, Jan-Feb. 1997.

----------. “A natural-resource-based view of the firm”. ***Academy of Management Review***, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 986-1014, Oct. 1995.

HARVEY, David. ***Justice, nature & the geography of difference***. Malden, MA: Blackwell, 1996. 468 p.

HASTINGS, Marilu Lucille. "A new operacional paradigm for oil operations in sensitive environments: case studies in Latin America." Paper preparado para o ***Seventh International Greening of Industry Network Conference***. Rome, Italy, Nov. 15-18, 1998.

HAWKEN, Paul. ***The ecology of commerce****: a declaration of sustainability*. New York: HarperBusiness, 1993. 250 p.

HAWKEN, Paul, McDONOUGH, William. "Making commerce sustainable". ***People Centered-Development Forum***, [S.l.], Nov. 1993.

HAYEK, F.A. “The use of knowledge in society”. ***American Economic Review***, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 519-530, Sept. 1945.

HENRICH, J. ***Market incorporation, agricultural change and sustainability among the Machiguenga Indians of the Peruvian Amazon***. [S.l.]: UCLA, Dept. of Anthropology, 1996. Mimeo.

HENRIQUES, Irene, SADORSKY, Perry. “The determinants of na environmentally responsive firm: an empirical approach”. ***Journal of Environmental Economics and Management***, [S.l.], n. 30, Article n. 26, p. 381-395, 1996.

HIRSCHMAN, Albert O. ***The passions and the interests****: political arguments for capitalism before its triumph*. Princeton: Princeton University Press, 1997. (1. ed. 1977).

HIRSCHMAN, Albert O. ***Exit, voice and royalty****: responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard: Harvard University Press, 1972. 162 p. (1. ed. 1970).

HOWARTH, S. *A Century in Oil: The "Shell" Transport and Trading Company; 1987-1997.* Weidenfeld and Nicolson, London.1997.

HOBBES, Thomas. ***Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil***. Trad. de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979. 419 p. (Coleção "Os Pensadores").

HODGSON, Geoffrey M. ***Economics & utopia****: why the learning economy is not the end of history*. New York: Routledge, 1999. 337 p.

----------. “From micro to macro: the concept of emergence and the role of institutions”. In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 17 p.

----------. “Varieties of capitalism and varieties of economic theory”. In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. (Ed. orig.: ***Review of International Political Economy***, Cambridge, v. 3, n. 3, p. 380-433, Autumn 1996).

----------. ***Economics and institutions***. [S.l.]: Polity Press, 1988.

HOFFMAN, Andrew J. ***From heresy to dogma:*** *an institutional history of corporate environmentalism*. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997.

HOWARTH, S. ***A century in oil****: the “Shell” Transport and Trading Company; 1987-1997*. London: Weidenfeld and Nicolson, 1997.

IANNI, Octavio. ***A sociedade global***. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998. 192 p. (1. ed. 1992)

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. ***Parabólicas***, São Paulo, Ano 4, n. 30, jun. 1997.

----------. ***Parabólicas***, São Paulo, Ano 2, n. 3, jan./fev. 1995.

INTERNATIONAL SOCIETY FOR ECOLOGICAL ECONOMICS (ISEE). ***Ecological Economics***, Amsterdam, Holland, v. 6, n. 2, Oct. 1992. 184 p.

JENNINGS, P. Devereaux, ZANDBERGEN, Paul A. “Ecologically sustainable organizations: an institutional approach”. ***Academy of Management Review***, [S.l.], v. 20, n. 4, p.1015-1052, Oct. 1995.

JOHANSEN, Deborah. “Lessons from the rain forest”. ***Tomorrow****: Global Environment Business*, v. VIII, n. 2, p. 48-49, Mar./Apr. 1998.

JONES, M. G. “Environmental impact assessment within a multi-national enterprise: adaptive EIA in the Camisea Project”. Paper presented at the ***Conference on ‘Impact Assessment in the Development Process’***, Manchester, UK, 23-24 Oct. 1998.

Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 18 dez. 1997.

Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 17 dez. 1997.

JORNAL ***Folha de São Paulo***, São Paulo, 23 dez. 1999, Seção "Dinheiro", p. 2.

JORNAL ***Folha de São Paulo***, São Paulo, 19 jul. 1999. "Folha de Negócios". p. 3.

JORNAL ***Folha de São Paulo***, São Paulo, 08 set. 1996.

JORNAL ***Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, 07 out. 1999.

JORNAL ***Gazeta Mercantil,*** Rio de Janeiro, 04 ago. 1999.

JORNAL ***Gazeta Mercantil,*** Rio de Janeiro, 28 mai. 1999.

JORNAL ***Gazeta Mercantil,*** Rio de Janeiro, 15 dez. 1998. Caderno "Nacional". p. A-8.

JORNAL ***Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, 10 nov. 1998. p. c-8.

JORNAL ***Gazeta Mercantil,*** Rio de Janeiro, 17 jul. 1997.

JORNAL ***Gazeta Mercantil,*** Rio de Janeiro, 26 jun. 1995.

JORNAL ***O Globo***, Rio de Janeiro, 24 jun. 1999.

JORNAL ***O Globo***, Rio de Janeiro, 18 dez. 1997.

JORNAL ***The New York Times***, New York, 20 de dez. 1998.

KANE, J. ***Savages***. New York: Knopf, 1995.

KECK, Margaret E. ***Water, water, everywhere and not a drop to drink: land use and water policy in São Paulo, Brazil***. [S.l.:s.n.], [199-]. 39 p.

KEPP, Michael. “Brazil plans incentives for tree plantations”. ***EcoAméricas***, Santa Monica, CA, v. 1, n. 9, p. 3, Jul. 1999.

KEYNES, John M. ***Teoria geral do emprego, do juro e da moeda***. [S.l.]: Atlas, 1983. (1. ed. 1936).

KIMERLING, Judith. ***Amazon crude***. Washington: Natural Resource Defense Council, 1991.

KLEIBURG, R., KERSEN, H. Van. “Matching green words with clear action”. ***Exploration and Production Newsletter***. London, UK: Shell International, SIEP, p. 98-7008, Aug. 1998.

KOGUT, Bruce, ZANDER, Udo. "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources firms and strategies****: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 306-326.

KORTEN, David C. “Do corporations rule the world? and does it matter?”. ***Organization & Environment***, [S.l.]: Sage Publications, v. 11, n. 4, p. 389-398, Dec. 1998.

KUHN, Thomas S. ***A estrutura das revoluções científicas***. Trad. de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1987. 257 p. (Coleção Debates, 115) – (1. ed. 1976).

LARANJEIRA, Fátima. “Estudos ambientais mostram poucos resultados***”. Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, 15 jul. 1997.

LAZONICK, William. ***Business organization and the myth of the market economy***. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. 372 p.

----------. ***Competitive advantage in the shop-floor***. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

LE GOFF, Jacques. ***A bolsa e a vida****: economia e religião na Idade Média*. Trad. de Pedro Jordão. Lisboa: Teorema, 1986 (Coleção Estudos Gerais, 6). 143 p.

LEDGERWOOD, G. “The Global 500, big oil and corporate environmental governance”. ***Greening the Boardroom***. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing, 1997.

LEHMBRUCH, Gerhard, SCHMITTER, Philippe C. ***Patterns of corporatist policy-making***. Beverly Hills, CA: Sage, 1982. (Colection Sage modern politics series, 7).

LEONARDI, Maria Lúcia Azevedo. "A sociedade global e a questão ambiental". In: ***Anais do Workshop 'Economia e Sustentabilidade****: princípios, desafios e aplicações'*. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais da Fundação Joaquim Nabuco, 12-15 set. 1994.

LEVY, Sidney. "Culture and meaning". In: ***Marketplace Behavior***. [S.l..], [19--]. p. 37-60.

LOPES, Ignez Vidal et alii. ***Gestão ambiental no Brasil****: experiência e sucesso*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LOVINS, Amory B., LOVINS, L. Hunter, HAWKEN, Paul. “A road map for natural capitalism”. ***Harvard Business Review***, Harvard, p. 145-158, May-June 1999.

LUNDVALL, Bengt-Ake. “Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation”. In: DOSI, Giovanni, FREEMAN, C., NELSON, R. et al. (Eds.). ***Technical change and economic theory***. London, Pinters Publishers, 1988. p. 349-369.

MAGRETTA, Joan. "Growth through global sustainability: an interview with Monsanto's CEO, Robert B. Shapiro". ***Harvard Business Review***, Harvard, Jan.-Feb. 1997.

MANZANO, Nivaldo T. [Brasília]. “A nova agricultura de precisão”.JORNAL ***Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, 7 maio 1997, Caderno Economia [Tecnologia Agrícola], p. B-23.

----------. “De onde vão brotar as inovações?”.JORNAL ***Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, 7 maio 1997, Caderno Economia [Tecnologia Agrícola], p. B-23.

MARCHAK, M. Patricia. ***Logging the globe***. Montreal: McGill-Queen’s University Press, 1995. 404 p.

MARTÍNEZ-ALIER, Joan ***Politicas ambientales y problemas ecologicos globales***. [S.l.:s.n.], Mar./Feb. 1996. 3 p.

----------. ***Variedades do Ecologismo***. [S.l.:s.n.], jan. 1995. 3 p. Mimeo.

----------. ***De la economía ecológica al ecologismo popular***. Barcelona: Icaria Editorial, 1992. 286 p.

MARTÍNEZ-ALIER, Joan, JUSMET, J. R. ***Curso intensivo de economía ecológica***. [S.l]: UAB, 1995. 128 p. Mimeo.

MASCARENHAS, Briance, BAVEJA, Alok, JAMIL, Mamnoon. “Dynamics of core competencies in leading multinational companies”. ***California Management Review***, Berkeley, CA, v. 40, n. 4, p. 117-132, Summer 1998.

MAY, Peter H. "Globalization, economic valuation and natural resource policies in Brazil". In: ------ (Ed.). ***Natural resource valuation and policy in Brazil****: methods and cases*. New York: Columbia University Press, 1999.

----------. ***Questões para estudo suscitadas pelo curso intensivo em economia ecológica do Professor Joan Martínez Alier***. Rio de Janeiro, 07-13 mar. 1996. 2 p. Anotações.

----------. (Org.). ***Economia ecológica****: aplicações no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 179 p.

MAY, Peter H., BARBOSA, A.H., ZAIDENWEBER, N., FERNANDEZ-DAVILA, P., VINHA, Valéria G. da. ***Corporate roles and rewards in promoting sustainable development: lessons and guidelines from Camisea***. Berkeley, CA: Energy Resource Group, Jan. 1999.

----------. Entrevista com João Felipe Carsalade***, Diretor Comercial da Aracruz Celulose S.A., Assunto:*** **Políticas de comunicação da Aracruz Celulose S.A*****., 03 jan. 1996.***

----------. ***Entrevista com Luiz Kaufman***, Presidente da Aracruz Celulose S.A., Assunto: *Políticas de comunicação da Aracruz Celulose S.A*., 03 jan. 1996.

----------. ***Entrevista com Francisco Padilha***, Gerente de Comunicação da Aracruz Celulose S.A. Assunto: *Políticas de comunicação da Aracruz Celulose S.A*., 25 ago. 1995.

----------. ***Entrevista com Carlos Alberto Roxo***, Gerente de Relações Corporativas e Meio Ambiente da Aracruz Celulose S.A. Assunto: *Políticas de comunicação da Aracruz Celulose S.A*., 14 ago. 1995.

MAY, Peter H., SERÔA DA MOTA, Ronaldo. ***Pricing the planet:*** *economic analysis for sustainable development*. New York, NY: Columbia University Press, 1996.

MAY, Peter H., VINHA, Valéria G. da, ZAIDENWEBER, N. “Royal Dutch/Shell". ***Corporate incentives & environmental decision making***: *a case studies and workshop report.* Houston: Center for Global Studies - Houston Advanced Research Center, Dec. 1999. p. 79-102.

MEADOWS, D. et al. ***The limits to growth:*** *a report for the Club of Rome's Project on the predicament of mankind.* [S.l.]: Universe Books, 1972.

MINGIONE, Enzo. ***Fragmented societies***. *A sociology of economic life beyond the market paradigm.* Londres: Basil Blackwell. 1991.

MORI, ***Shell:*** g*lobal reputation management summary*, 1997.

MORROT, Sérgio et al. ***Aracruz Celulose S.A****.: avaliação de sua influência regional*. [S.l.:s.n.], 1993.

NASSIF, Luís. "Papel e incentivos fiscais". ***Folha de São Paulo***, São Paulo, 3 set. 1996.

NELSON, Richard R. "Why do firm differ, and how does it matter?". In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources firms and strategies****: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 257-267.

----------. "Why do firm differ, and how does it matter?". ***Strategic Management Journal***, [S.l.], vol. 12, 1991.

NELSON, Richard R., WINTER, Sidney G. "An evolutionary theory of economic change". In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources, firms, and strategies****: a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 82-102.

----------. ***An evolutionary theory of economic change***. 6. ed. Harvard: Belknap Press of Harvard University Press, 1996, 437 p. (1. ed. 1982).

NEWBURY, W. E., GLADWIN, T. N. "Shell: environmental justice and Nigerian oil (Business case and teaching note)". ***The Global Environment Program***, New York: New York University Press (Stern School of Business), 1997.

NORDHAUS, W. "The allocation of energy resources". ***Brookings Papers on Economic Activity,*** [S.l.], n. 3, p. 529-576, 1973.

NORGAARD, Richard B. ***Development betrayed****: the end of progress and a coevolutionary revisioning of the future*. New York: Routledge, 1994.

O'DONNELL, Guillermo. "Sobre o 'corporativismo' e a questão do Estado". ***Cadernos DCP*** (Departamento de Ciência Política – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – UFMG), Belo Horizonte, n. 3, p. 1-54, mar. 1976 (Ed. orig. 1974).

OFFE, Claus. "A atribuição de status público aos grupos de interesse". In: ------. ***Capitalismo desorganizado: transformações contemporâneas do trabalho e da política***. Trad. de Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Brasiliense, [198-]. p. 223-268. (Ed. orig. 1977).

OLIVER, Christine. “Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views”. ***Strategic Management Journal***, [S.l.], v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997. (Ed. Orig. 1993).

ORTEGA, Antonio César. ***Corporativismo: as novas formas de representação de interesses na agricultura***. Artigo baseado em versão modificada de Tese (Doutoramento em Economia) – Universidade de Córdoba, Espanha, 1995. 23 p. Mimeo.

OSTROM, Elinor. ***Governing the commons****: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. 280 p. (1. ed. 1990).

PEARCE, D., TURNER, R.K. ***Economics of natural resources and the environment***. Baltimore: John Hopkins University Press, 1990.

PENA, Maria Valéria J. ***Uma introdução a funcionamento dos lobbies nos Estados Unidos.*** Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Políticas Públicas (CEPP), 1994. 35 p. (Texto para Discussão, 21). Mimeo.

PENROSE, Edith. ***The theory of the growth of the firm***. London: Basil Backwell, 1959.

POLANYI, Karl. “The economy as an institued process”. In: GRANOVETTER, M.S., SWEDBERG, R. (Eds.). ***The sociology of economic life***. Boulder, CO: Westview Press, 1992. 399 p. (Ed. orig. 1957).

POLANYI, Karl. ***A grande transformação****: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

POLANYI, Karl. ***The great transformation***. Boston, MA: Beacon Press, 1957. 315 p. (1. ed. 1944).

POORE, M.E.D., FRIES, C. ***The ecological effects of eucalyptus***. Rome: FAO, 1985. (Fao Forestry Papers, 59). 88 p.

PORTER, Michael E. “What is strategy?”. ***Harvard Business Review***, Harvard, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

----------. ***The competitive advantage of nations***. New York: Free Press, 1990. 855 p.

PORTER, Michael E., LINDE, Claas van der. "Green an competitive: ending the stalemate". ***Harvard Business Review***, Harvard, Sept.-Oct. 1995.

POSSAS, Mário Luiz, SALLES-Filho, Sérgio, SILVEIRA, José Maria da. “An evolutionary approach to technological innovation in agriculture: some preliminary remarks”. ***Research Policy***, [S.l.], n. 25, p. 933-945, Feb. 1996.

POWELL, Walter W. “Expanding the scope of institucional analysis”. In: POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (Eds.). ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 478 p.

----------. “Neither market nor hierarchy: network forms of organization”. In: THOMPSON, Grahame, FRANCES, Jennifer, LEVACIC, Rosalind et al. ***Markets, hierarchies & networks****: the coordination of social life*. London: Sage, 1995. p. 265-276. (Ed. orig. ***Research in Organizational Behaviour***, [S.l.], v. 12, p. 295-336, 1990).

POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". In: POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (Eds.). ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chigago: University of Chigaco Press, 1991. 478 p.

POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (Eds.) ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991. 478 p.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. “The core competence of the corporation”. ***Harvard Business Review***, Harvard, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June1990.

PROENÇA, Adriano. "Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial". ***Archè Interdisciplinar***, Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano VIII, n. 23, p. 95-134, 1999.

PUTNAM, R. D. ***Making democracy work***. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993.

RANGANATHAN, Janet. “Sustainability rules: measuring corporate environmental & social performance”. ***Sustainable Enterprise – Perspectives***. World Resources Institut (WRI), Washington, p. 1-11, May 1998.

RAPOSO, Márcia. “Setor de celulose inicia ciclo de alta”. ***Gazeta Mercantil***, Rio de Janeiro, Caderno Empresas & Negócios, p. C-1, 14 ago. 1997.

REED, Donald J. “Green shareholder value, hype or hit?”. ***Sustainable Enterprise – Perspectives***. World Resources Institut (WRI), Washington, p. 1-9, Sept. 1998.

REINERT, Erik S. “The role of the state in economic growth”. In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.). ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 48 p.

RENNINGS, Klaus. ***Towards a theory and policy of eco-innovation – neoclassical and (co-)evolutionary perspectives***. Berkeley, CA, June 1998. 19 p.

REVISTA "Ecologia e Desenvolvimento". ***Entrevista de Félix Bulhões - CEBDS***. [S.l.:s.n.], n. 65, 1997.

REVISTA "The Economist". Washington. Dezembro de 1998.

REVISTA "O Globo Rural". Rio de Janeiro: Abril Cultural, nov. 1999.

ROBERTS, Jackie P. “Aracruz Celulose S.A.”. ***Harvard Business Review***, Boston, MA, Feb. 1994.

ROOME, Nigel J. (Ed.) ***Sustainability strategies for industry****: the future of corporate practice*. Washington, DC: Island Press, 1998. 322 p.

ROSENBERG, N. ***Inside the black box: technology and economics***. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

ROTHSTEIN, Bo. “Corporatism and reformism: the social democratic institutionalization of class conflict”. In: PARRISH, William L. (Ed.). ***American Journal of Sociology***, Chicago: Chicago University Press, 1987. p. 295-311.

ROXO, Carlos Alberto. “Condicionamentos ambientais ao comércio internacional”. ***Seminário interamericano sobre comércio e gestão ambiental no contexto dos esquemas de integração***. Buenos Aires: OEA, 25 abr. 1995.19 p.

ROYAL DUTCH/SHELL GROUP OF COMPANIES***. Financial and Operational Information 1993-1997***. London: Shell International (SI), 1997.

SANTOS, Milton. ***Técnica, espaço, tempo:*** *globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1997.

SANTOS, Sonia Dalcomuni dos. ***A implantação da Aracruz Celulose no Espírito Santo****: principais interesses em jogo*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola) – Itaguaí: Centro de Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrícola, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1990. 248 p.

SCHMIDHEINY, Stephan, WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Changing course****: a global business perspective on development and the environment*. Cambridge, MA: The Mit Press, 1995. (1. ed. 1992).

SCHMIDHEINY, Stephan, ZOORAQUÍN, Frederico L., WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Financing change****: the financial community, eco-efficiency, and sustainable development*. Cambridge, MA: The Mit Press, 1996. 211 p.

SCHMITTER, P. “Still the century of corporatism?”. In: SCHMITTER, P., LEHMBRUCH, G. (Eds.). ***Trends toward corporatist intermediation***. London:

Sage, 1979 (Ed. orig.: ***The Review of Politics***, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 85-131, Jan. 1974).

SCHUMAN, Mark C. “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”. ***Academy of Management Review***, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, Jul. 1995.

SCHUMPETER, Joseph A. ***Capitalismo, socialismo e democracia***. Int. de Tom Bottomore; trad. de Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984. 534 p. (1. ed. 1942).

SCOTT, W. Richard. "Unpacking institutional arguments". In: POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (Eds.) ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SELZNICK, Philip. "Leadership in administration: a sociological interpretation". In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective***. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 21-26.

SHELL EXPRO. ***Shell Expro Sustainable Development Business Plan***. Aberdeen: Shell UK, 1998.

SHELL EXPRO. ***Sustainable development in Shell Expro***. Aberdeen: Shell UK, 1998.

SHELL GROUP. "People, planet and profits: an act of commitment". ***Annual Report***, 1999.

SHELL INTERNATIONAL EXPLORATION AND PRODUCTION B.V. (SIEP). ***Sustainability Assessment Guide***. HSE Manual EP 95-0373, 1997.

SHELL INTERNATIONAL LIMITED (SI). ***The Guidelines for stakeholder dialogue****: a join venture*. London: The Environment Council, 1999. 32 p.

----------. ***Report on health, safety and environmental performance 1998***. London: Scanplus, May 1999.

----------. ***Profits and principles – does there have to be a choise?*** London, UK: Shell Internacional (Group External Affairs), 1998. 56 p.

----------. ***Shell UK Report to Society***. London: Shell International, May 1998.

----------. ***Profits and principles: does there have to be a choice? The Shell Report 1998***. London: Shell International, 1998.

----------. ***Progress toward sustainable development: 1997 Sustainable Development Report***. Calgary: Shell Canada Limited, 1997.

----------. ***Shell is...*** London: Shell UK, 1997.

----------. ***Reference Guide to Group Organizational Structure***. London: Shell UK, 1996.

SHIVA, Vandana, BANDYOPADHYAY, J. ***Inventário ecológico sobre o cultivo do eucalipto***. Trad. de Ana Lúcia da Costa Pereira. Belo Horizonte: Comissão Pastoral da Terra (CPT/MG), 1991. 112 p.

SILK, Leonard, VOGEL, David. ***Ethics & profits****: the crisis of confidence in American business*. New York: Simon and Schuster, 1976. 251 p.

SILVA, Wallace Millis da. ***Tendências no mercado mundial de celulose****: a regulação ambiental e o desenvolvimento tecnológico*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola) – Curso de Mestrado "Vittorio Marrama" – Centro de Pós-Graduação em Desenvolvimento Agrícola, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1995. 130 p.

SINGER, Paul. ***Globalização e desemprego****: diagnóstico e alternativas*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1998. 139 p.

SINGH, Jitendra V, TUCKER, David J., MEINHARD, Agnes. "Institutional and competitive forces". In: POWELL, Walter W., DiMAGGIO, Paul J. (Eds.). ***The new institutionalism in organizational analysis***. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 390-422.

SMELSER, Neil J., SWEDBERG, Richard (Eds.). ***The handbook of economic sociology***. Princeton: Princeton University Press, 1994. 835 p.

SMITH, Adam. ***A riqueza das nações****: investigação sobre sua natureza e suas causas*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (Coleção Os Pensadores, 1) – Orig. de 1776.

SMITHSONIAN INSTITUTION. ***Biodiversity assessment and long term monitoring, lower Urubamba Region San Martin-3 and Cashiariri-2 well sites, Phase II***. Lima, peru: Institute for Conservation Biology, 1997.

----------. ***Proceedings from the workshop on biological and cultural diversity of the lower Urubamba, Peru***. Lima, Peru: Institute for Conservation Biology, 1996.

SOROS, George. ***A crise do capitalismo****: as ameaças aos valores democráticos - as soluções para o capitalismo global*. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 315 p. (1. ed. 1998).

SOTO, Fernando. ***Da indústria de papel ao complexo florestal no Brasil****: o caminho do corporatismo tradicional ao neocorporatismo*. São Paulo. IE/UNICAMP, 1992 (Tese de Doutorado).

SPARGAREN, Gert. "Environment and consumption: sustainable lifestyles and consumer culture". ***ISA-Conference***, Bielefeld, 1994. 43 p.

SPDP. ***Camisea and Block 75****: legacy from the exploration campaign 1981-1987*. Jan. 1996. Mimeo.

----------. ***Consultation strategy and plan***. Lima, Peru, 1995. Mimeo.

STORPER, Michael. ***Conferência*** proferida no Institute for International Studies, University of California, Berkeley, CA, em 03 de dezembro de 1998.

----------. "States and institutions as conventions". In: CASTRO, Ana Célia, WILKINSON, John, BURLAMAQUI, L. (Orgs.) ***Seminário Internacional – Instituições e Desenvolvimento Econômico****: uma perspectiva comparativa sobre a reforma do estado*. Rio de Janeiro: CPDA-UFRRJ/NUSEG-UERJ, 12/13/14 nov. 1997. 56 p.

----------. ***The regional world****: territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press, 1997. 338 p.

TEECE, David J. "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets". ***California Management Review***, Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 56-78, Winner, 1999 (Ed. orig.: The Regents of the University of California, Springer, 1998).

TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy. "Dynamic capabilities and strategic manegement". In: FOSS, Nicolai J. (Ed.). ***Resources, firm and strategies****: a reader in the resources-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 268-285.

----------. "Dynamic capabilities and strategic management". ***Strategic Management Journal***, Sussex, UK, vol. 18, n. 7, p. 507-533, March 1997.

----------. ***Firm capabilities, resources and the concept of strategy****: four paradigms of strategic management*. Berkeley, CA: University of California, Dec. 1990. 44p. Mimeo.

THE WORLD BANK (WB). ***Discussion paper***. [S.l.]: The World Bank, n. 384, Jan. 1998.

----------. ***Expanding the measure of wealth: indicators of environmentally sustainable development***. [S.l.]: The World Bank, 1997 (Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series, 17).

THERBORN, Göran. "Karl Marx returning: the welfare state and neo-marxist, corporatist and statist theories". ***International Political Science Review***, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 131-164, Apr. 1986.

TOLMASQUIN, Maurício T. "Economia do meio ambiente: forças e fraquezas". In: ***Anais do Workshop 'Economia da Sustentabilidade****: princípios, desafios e*

aplicações'. Recife: Instituto de Pesquisas Sociais da Fundação Joaquim Nabuco, 12-15 set. 1994.

TOMER, John F. "The human firm in the natural environment: a socio-economic analysis of its behavior". ***Ecological Economics. International Society for Ecological Economics***, [S.l], vol. 6, n. 2, Oct. 1992.

TRIGILIA, Carlo. "Economia dei costi di transazione e sociologia: cooperazione o conflitto?". ***Stato e Mercato***, [S.l.], n. 25, p. 129-158, Apr. 1989.

VEIGA, José Eli da. ***A próxima etapa do capitalismo***. São Paulo: [s.n.], 1995. 19 p. Apostila.

----------. "A insustentável utopia do desenvolvimento". In: ------. ***Reestruturação do espaço urbano e regional no Brasil***. São Paulo: Hucitec, 1993. p. 149-169.

VINHA, Valéria G. da. "O Estado e as empresas 'ecologicamente comprometidas' sob a ótica do neocorporativismo e do *state-society synergy approach*: o caso do setor de papel e celulose brasileiro". ***Archè Interdisciplinar***, Rio de Janeiro: UCAM/Ipanema, Ano VIII, n. 25, 1999. p. 13-46.

----------. ***Entrevista à Antonio Bernales*** (gravada em fita cassete). Março 1998.

----------. ***Adaptação dos princípios do Foresty Stewardship Council - FSC - no Brasil***. [S.l.]: World Wild Fund for Nature-WWF/Brasil, Dez. 1997.

VINHA, Valéria G. da. "Produção e mercado de celulose na região amazônica". In: GTA/AMIGOS DA TERRA. ***Políticas públicas coerentes para uma Amazônia sustentável***. São Paulo: GTA/Amigos da Terra, Ago. 1996a.

----------. "As empresas de enclave ecologicamente comprometidas e as novas formas de articulação de interesses: o caso da indústria de papel e celulose brasileira". Paper apresentado no ***I Encontro da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica***, realizado em Campinas/SP, Dez. 1996b.

----------. "Análise institucional do IBAMA". In: ***Avaliação do Programa Nacional de Meio Ambiente - PNMA (Relatório)***. Rio de Janeiro: Banco Mundial/NAMA/UFRJ, 1994.

WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B. "The corporate social performance-financial, performance link". ***Strategic Management Journal***, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.

WADE, B.N. "Societies changing expectations: executive report". ***Shell International (SI)***, London, Nov. 1996.

WALVIS, R. "Market choise: the commercial impulse for sustainable development". London, ***Shell International (SI)***, London, Sept. 1998.

WASSERSTROM, R., REIDER, S. “Lessons from Conoco’s experiences in Ecuador’s rain forest”. ***Oil & Gas Journal***, [S.l.], v. 95, n. 3, p. 24-25, Apr. 21, 1997.

WATTS, P. “The business of raising standards. HSE imperatives for E&P companies”. ***Fourth International Conference on HSE in Oil and Gas Exploration and Production, Society of Petroleum Engineers***. Caracas, Venezuela, June 1998.

WEBSITE Camisea – ***www.camisea.com***

WEBSITE da Aracruz Celulose S.A. – ***www.aracruz.com.br***.

WEBSITE da Bahia Sul Celulose S.A. – ***www.bahiasul.com.br***.

WEBSITE da Klabin – ***www.klabin.com.br***.

WEBSITE da Shell - ***www.shell.com***

WERNECK VIANNA, Maria Lúcia T. ***Lobismo: um novo conceito para analisar a articulação de interesses no Brasil***. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Políticas Pública (CEPP), 1994. 51 p. (Texto para Discussão, 25). Mimeo.

WILLIAMS, B. “Foreign petroleum companies developing new paradigm for operating in rain forest region”. ***Oil & Gas Journal***, [S.l.], v. 95, n. 3, p. 37-42, Apr. 21, 1997.

WILLIAMSON, O.E. ***Markets and hierarchies - Analysis and anti-trust implications****: a study in the economics of internal organizations*. New York: Free Press, 1975.

WILLS, Ian. ***Economics and the environment****: a signalling and incentives approach*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1997. 340 p.

WILSON, Graham K. ***Why is there no corporatism in the United States?***. [S.l.:s.n.], [19--]. p. 219-236, 1995. Mimeo.

WINYARD, S. “El estado corporativo: implicaciones del corporativismo en el sector agrario”. In: HARRISON, M.L. (Comp.). ***El corporativismo y el Estado de Bienestar en Gran Bretaña***. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989. (Coleccion Informes – Serie General, 6). – (Ed. orig.: Hampshire, UK: Gower Publishing, 1984). Mimeo.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Annual Review 1998***. Boston, MA: Beacon Press, , Mar. 1999.

----------. ***Meeting changing expectations***. Geneva, Switzerland: WBCSB Publ., Sept. 1998.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). ***Signals of change***. Geneva, Switzerland: WBCSB Publ., July 1998 (1. ed. Mar. 1997). 56 p.

----------. ***Towards a sustainable paper cycle***. London, UK: IIED, 1996. 258 p.

----------. ***Our common future*** *(The “Brundtland Report”)*. [S.l:s.n], 1987.

WORLD RESOURCES INSTITUTE (WRI), BUSINESSWEEK. ***The next bottom line***. [S.l.], May 3, 1999. (Special Advertising Section).

WRIGHT, Martin. “From whispers to shouts – to talk”. ***Tomorrow Global Environment Business***, [S.l.], v. VIII, n. 2, p. 50, Mar./Apr. 1998.

YAÑEZ, C., TOBIN, B. ***Oil companies, the state and indigenous peoples****: the game of expectations*. Lima: Defensoria del Pueblo, 1998.